

Volumen 2, Número 4 – Julio – Septiembre – 2015

ISSN 2410-342X

Revista de
Administración y
Finanzas

ECORFAN®

Bases de datos

Google Scholar.



ECORFAN-Bolivia

Directorio

Principal

RAMOS ESCAMILLA- María, PhD.

Director Regional

SERRUDO GONZALES- Javier, BsC

Director de la Revista

ESPINOZA GÓMEZ- Éric, MsC

Relaciones Institucionales

IGLESIAS SUAREZ- Fernando, BsC

Edición de Logística

DAZA CORTEZ- Ricardo, BsC

Diseñador de Edición

RAMOS ARANCIBIA- Alejandra, BsC

Revista de Administración y Finanzas, Volumen 2, Número 4, de Julio a Septiembre - 2015, es una revista editada trimestralmente por Ecorfan-Bolivia. Santa Lucía N-21, Barrio Libertadores, Cd. Sucre. Chuquisaca, Bolivia. WEB: www.ecorfan.org, revista@ecorfan.org. Editora en Jefe: Ramos Escamilla- María, Co-Editor: Serrudo González-Javier. ISSN: 2410-342X. Responsables de la última actualización de este número de la Unidad de Informática Ecorfan. Escamilla Bouchán- Imelda, Luna Soto-Vladimir, actualizado al 30 de Septiembre 2015.

Las opiniones expresadas por los autores no reflejan necesariamente las opiniones del editor de la publicación.

Queda terminantemente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin permiso del Instituto Nacional del Derecho de Autor.

Consejo Editorial

GARCIA-DE SOTERO, Dora Enith, PhD.
(Universidad de Sao Paulo), Brazil

SANTILLANO-CAZARES, Jesus, PhD.
(Oklahoma State University), USA

PEREZ-PERAZA, Jorge, PhD.
(Centre National de Recherche Scientifique), France

GONZALEZ-ALVARADO, Juan Manuel, PhD.
(Universidad Politecnica de Madrid), Spain

VALENZUELA, Miguel, PhD.
(ESIQIE – IPN), Mexico

PÉREZ-ROBLES, Juan Francisco, PhD.
(CINVESTAV-IPN), Mexico

MENDEZ-MEDINA, Ruben Danilo, PhD.
(University of Bristol)England

ESCAMILLA-GARCIA, Erandi, PhD.
(University of Burgundy), France

Consejo Arbitral

ÁNGELES-CASTRO, Gerardo, PhD.
(Instituto Politecnico Nacional), México

PERALTA-FERRIZ, Cecilia, PhD
(Washington State University), U.S.

YAN-TSAI, Jeng, PhD.
(Tamkang University), Taiwan

MIRANDA-TORRADO, Fernando, PhD.
(Universidad de Santiago de Compostela), Spain

PALACIO, Juan, PhD.
(University of St. Gallen), Switzerland

GUZMÁN-SALA, Andrés, PhD.
(Université de Perpignan), France

VARGAS-HERNÁNDEZ, José, PhD.
(Keele University), England

HIRA, Anil, PhD.
(Simon Fraser University), Canada

Presentación

ECORFAN, es una revista de investigación que publica artículos en las áreas de: Administración y Finanzas.

En Pro de la Investigación y Formación de los recursos humanos comprometidos con la Ciencia. El contenido de los artículos y opiniones que aparecen en cada número son de los autores y no necesariamente la opinión del Editor en Jefe.

Como primer artículo esta *Evaluación del desarrollo administrativo en empresas de la zona metropolitana de Guadalajara, a través de la asignatura integradora. De la Carrera de Administración Área Recursos Humanos de la Universidad Tecnológica de Jalisco* por LÓPEZ-LAGUNA, Ana Bertha, VÁZQUEZ -MEDINA, Benjamín, QUEVEDO-SALVATIERRA, Ana María y MACIAS-BRAMBILA, Hassem Ruben con adscripción Universidad Tecnológica de Jalisco, como siguiente artículo esta *Evaluación de la resistencia al cambio en el personal del departamento de laboratorios y audiovisuales de una Institución de Educación Superior* por BELTRÁN-ESPARZA, Luz Elena, GONZÁLEZ-VALENZUELA, Elizabeth, FORNÉS-RIVERA, René Daniel y MACHADO-GUTIÉRREZ, Aarón con adscripción Instituto Tecnológico de Sonora, como siguiente artículo esta *Estudio de cadenas de valor del café en el Municipio de Xicotepac de Juárez, Puebla* por CERVANTES, Maricela y VELAZQUEZ, José Rubén con adscripción Universidad Tecnológica de Xicotepac de Juárez, como siguiente artículo esta *El impacto de la cultura organizacional en la efectividad de las MiPyMEs familiares. Caso: Valle del Mezquital* por LINARES, Irasema y MÁRQUEZ, Julio, como siguiente artículo esta *Descripción visual de sistemas de gestión integrados con enfoque basado en procesos* por PURATA, Omar y LÓPEZ, Jesús, como siguiente artículo esta *Programa para mejoramiento de la recaudación tributaria en la provincia de Santa Elena año 2013* por REYES, Mariela, CANDELL, Jimmy y REYES, Lorena, como siguiente artículo esta *Asociatividad como aporte al desarrollo económico social mediante fomento productivo: un análisis de sistematización de experiencias en la comuna Sacachún* por SOLÓRZANO, Víctor, SAENZ, Carlos, OLIVES, Juan y VALENCIA, Lilia, como siguiente artículo esta *Hacia un modelo de Escuela de Negocios para la Universidad Tecnológica del Norte de Aguascalientes (UTNA)* por MONTERO-MENDOZA, Roxana, LEYVA-MUÑOZ, Yuliana Fabiola, ROCHA-LÓPEZ, Marcela y RUIZ-LUNA, Marcela Janeth, como siguiente artículo *Sucesores de empresas familiares y el proceso de transición generacional* por QUIJANO-GARCÍA, Román Alberto, ARGUELLES-MA, Luis Alfredo y ALCOCER-MARTÍNEZ, Fidel Ramón con adscripción Universidad Autónoma de Campeche, como siguiente artículo esta *Rendimiento de las acciones de la BMV: el caso Gruma* por LANDAZURI, Yara, ÁLVAREZ, María Trinidad y RODRÍGUEZ, Zayra Zulema.

Contenido	Article	Page
Evaluación del desarrollo administrativo en empresas de la zona metropolitana de Guadalajara, a través de la asignatura integradora. De la Carrera de Administración Área Recursos Humanos de la Universidad Tecnológica de Jalisco		774-781
LÓPEZ-LAGUNA, Ana Bertha, VÁZQUEZ -MEDINA, Benjamín, QUEVEDO-SALVATIERRA, Ana María y MACIAS-BRAMBILA, Hassem Ruben		
Evaluación de la resistencia al cambio en el personal del departamento de laboratorios y audiovisuales de una Institución de Educación Superior		782-799
BELTRÁN-ESPARZA, Luz Elena, GONZÁLEZ-VALENZUELA, Elizabeth, FORNÉS-RIVERA, René Daniel y MACHADO-GUTIÉRREZ, Aarón		
Estudio de cadenas de valor del café en el Municipio de Xicotepec de Juárez, Puebla		800-804
CERVANTES, Maricela y VELAZQUEZ, José Rubén		
El impacto de la cultura organizacional en la efectividad de las MiPyMEs familiares. Caso: Valle del Mezquital		805-821
LINARES, Irasema y MÁRQUEZ, Julio		
Descripción visual de sistemas de gestión integrados con enfoque basado en procesos		822-826
PURATA, Omar y LÓPEZ, Jesús		
Programa para mejoramiento de la recaudación tributaria en la provincia de Santa Elena año 2013		827-842
REYES, Mariela, CANDELL, Jimmy y REYES, Lorena		
Asociatividad como aporte al desarrollo económico social mediante fomento productivo: un análisis de sistematización de experiencias en la comuna Sacachún		843-847
SOLÓRZANO, Víctor, SAENZ, Carlos, OLIVES, Juan y VALENCIA, Lilia		
Hacia un modelo de Escuela de Negocios para la Universidad Tecnológica del Norte de Aguascalientes (UTNA)		848-860
MONTERO-MENDOZA, Roxana, LEYVA-MUÑOZ, Yuliana Fabiola, ROCHA-LÓPEZ, Marcela y RUIZ-LUNA, Marcela Janeth		
Sucesores de empresas familiares y el proceso de transición generacional		861-874
QUIJANO-GARCÍA, Román Alberto, ARGUELLES-MA, Luis Alfredo y ALCOCER-MARTÍNEZ, Fidel Ramón		
Rendimiento de las acciones de la BMV: el caso Gruma		875-883
LANDAZURI, Yara, ÁLVAREZ, María Trinidad y RODRÍGUEZ, Zayra Zulema		

Instrucciones para Autor

Formato de Originalidad

Formato de Autorizacion

Evaluación del desarrollo administrativo en empresas de la zona metropolitana de Guadalajara, a través de la asignatura integradora. De la Carrera de Administración Área Recursos Humanos de la Universidad Tecnológica de Jalisco

LÓPEZ-LAGUNA, Ana Bertha*†, VÁZQUEZ -MEDINA, Benjamín, QUEVEDO-SALVATIERRA, Ana María y MACIAS-BRAMBILA, Hassem Ruben

Universidad Tecnológica de Jalisco. C. Luis J. Jiménez No. 577 Col. 1ro de Mayo, C.P. 44979 Guadalajara, Jalisco, Tels. (33) 30-30-09-22 Ext. 26.

Recibido 5 de Julio, 2015; Aceptado 24 de Septiembre, 2015

Resumen

Dentro de la Universidad Tecnológica de Jalisco, la carrera de Administración área Recursos Humanos es la que cuenta con mayor número de matrícula durante todos los cuatrimestres. Por lo que esto genera la necesidad de vincular mayor cantidad de empresas para el desarrollo práctico durante los cuatrimestres de 3ro y 5to en la asignatura Integradora I y II respectivamente y cuando los estudiantes desarrollarán su proyecto de estadía para titularse. Afortunadamente la Zona Metropolitana de Guadalajara está conformada por ocho grandes municipios, en donde se contemplan la mayor cantidad de unidades económicas del estado, pero desafortunadamente la mayoría de éstas no está estratégicamente planeada, por lo que su desarrollo es a base de prueba y error. Sin embargo, ofrecen la oportunidad a los estudiantes de la asignatura de integradora el poder vincularse para desarrollar un proyecto académico empresarial con la Filosofía de ganar-ganar. Bajo esta premisa se considera realizar el presente trabajo durante el cuatrimestre Enero-Abril-2015, pero con la perspectiva de seguir trabajando con el mismo método durante el transcurso del presente año.

Asignatura Integradora, Desarrollo, Coadyuvar y Vinculación Empresarial.

Abstract

Within the UTJ especially in the Business career Human Resources área, which is the one that has the highest number of students, due to this, it has the need to generate a relation with a large number of companies to participate in the professional development of its students, specifically on 3rd and 5th quarters on the subjects Integradora I and II and when students develop their Estadía Project in order to graduate. Fortunately, Guadalajara Metropolitan Area, is formed by 8 large municipalities, in which some of the highest number of companies are located. On the other hand, most of these companies do not have a good planning. This is why their development is formed by trial and error. However, they offer students taking these subjects the opportunity to work with them in order to develop a business-academic project that offers a win-win deal. Under this premise, it is considered to do this work during the January-April 2015 quarter, considering to keep on doing this work using the same method, during the rest of 2015.

Integrative Course, Development, and Business Link Assist

Citación: LÓPEZ-LAGUNA, Ana Bertha, VÁZQUEZ -MEDINA, Benjamín, QUEVEDO-SALVATIERRA, Ana María y MACIAS-BRAMBILA, Hassem Ruben. Evaluación del desarrollo administrativo en empresas de la zona metropolitana de Guadalajara, a través de la asignatura integradora. De la Carrera de Administración Área Recursos Humanos de la Universidad Tecnológica de Jalisco. Revista de Administración y Finanzas 2015, 2-4: 774-781

* Correspondencia al Autor (Correo Electrónico: ablopez@utj.edu.mx)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

Introducción

Dentro de las Universidades Tecnológicas del país y en la carrera de Administración área Recursos Humanos se contempla dentro del Plan cuatrimestral (2009), que la asignatura Integradora I se imparta en el 3er. Cuatrimestre e Integradora II en el 5to. Cuatrimestre estableciéndose claramente en dichos programas, que el espacio formativo sean las empresas de la zona de influencia a la Universidad Tecnológica de Jalisco (UTJ). Siendo los mismos alumnos quienes vinculan las empresas para posteriormente trabajar de forma integral con otras asignaturas (Integradora, Organización y Control de la Calidad y Capital Humano), para realizar los proyectos que dichas asignaturas requieren.

Una vez gestionada la vinculación, la Academia Institucional de Integradora extiende una carta a los empresarios (ver Anexo No. 1), solicitando el apoyo de su organización para la formación académica de los estudiantes. Una vez concluido el proyecto la dirección de carrera, extiende un Reconocimiento a cada una de las empresas en agradecimiento de su amable colaboración a la formación profesional de los mismos.

Y considerándose ésta variable de afinidad; es que el presente proyecto nace a partir de la invitación del Cuerpo Académico No. 10 “Administración” de la Universidad Tecnológica de Izúcar de Matamoros Puebla (CA10-UTIM) con el Cuerpo Académico No.2 “Sustentabilidad, Responsabilidad Social Empresarial y Desarrollo Integral para PyMES” de la UTJ. Por lo que a partir del cuatrimestre Enero-Abril-2015 y en lo sucesivo se trabajará en conjunto para conocer el impacto que genera la asignatura Integradora dentro de las empresas para ambas regiones del país.

En lo que a la carrera de Administración área Recursos Humanos de la UTJ respecta, es de gran importancia conocer la influencia que tiene la vinculación del estudiante desde tercer cuatrimestre (Integradora I) con las empresas, ya que éste vínculo genera ventajas ganar-ganar, donde el estudiante adquiere conocimientos prácticos de su área y a la vez contribuye a la solución de problemas de las organizaciones. Posteriormente en quinto cuatrimestre (Integradora II) el estudiante es generador de conocimiento y en su momento hasta contribuye al control administrativo de las empresas. Y en donde puede gestionar su estadía para su proyecto de titulación, continuando así con la misma filosofía empresarial (ganar-ganar).

El presente trabajo contempla dentro de su objetivo general: Evaluar el desarrollo administrativo en empresas de la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG), por medio de proyectos realizados en la asignatura Integradora de la carrera de Administración área Recursos Humanos de la Universidad Tecnológica de Jalisco.

Y de forma específica:

- Valorar el impacto que tienen los proyectos realizados por los estudiantes de la asignatura Integradora en las empresas de la ZMG.
- Retroalimentar de forma directa a la Academia Institucional de Integradora de la UTJ para la futura actualización de los Programas de Estudio de las asignaturas Integradora I y II plan (2009), considerando los nuevos requerimientos de las empresas de la ZMG.

- Contribuir a la UTJ para la vinculación de empresas por medio de la asignatura integradora, y poderlas considerar para futuros proyectos de estadía.

Revisión literaria

Según el Anuario Estadístico y Geográfico de los Estados Unidos Mexicanos (2014) las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MPyMES) en México son el pilar de la economía del país. El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015) menciona que en el país existen aproximadamente 4,015,000 unidades empresariales, de las cuales el 99.8% son MPyMES y generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 72% del empleo a nivel nacional (Secretaría de Economía, 2011).

Las MPyMES en Jalisco son importantes organismos generadores de empleo y según el Censo (2009) para este estado existen 167,963 unidades económicas (Secretaría de Economía, 2011), que se engloban en diversos sectores económicos del país.

La Zona Metropolitana de Guadalajara está conformada por ocho municipios (Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque, Tonalá, Tlajomulco, El Salto, Juanacatlán e Ixtlahuacán de los Membrillos), siendo éstos la zona de influencia para la UTJ.

En Navarrete Báez (2013) se menciona que la estructura de empresas y negocios que operaban en la ZMG en 2010 fue de 157,368, misma que representa el 58.3% del total de unidades económicas en el estado, en los que, de acuerdo a los principios de estratificación de empresas señalado por la Secretaría de Economía en cuanto a las MIPYME, se tiene como resultado que el 94.5% son clasificadas como micros; 4.3% son pequeñas, y 0.9% son medianas.

En las unidades empresariales de la ZMG se concentra hasta 70.2% del personal ocupado en el estado. Para la clasificación de las MIPYME nos basaremos en la descrita por la Secretaría de Economía publicada en junio del 2009 (Secretaría de Economía, 2011).

Es bien sabido para todos los interesados de la Administración y Economía, que el origen de la MPyMES es netamente familiar y que éstas se preocupan y ocupan por su supervivencia diaria, sin prestar demasiada atención a los controles Administrativos, Estratégicos, de Recursos Humanos y Financieros. También sabemos; que la Secretaría de Economía ha mencionado en sus publicaciones que el 80% de ellas tiene que cerrar sus puertas al tercer año de operaciones. Siendo entonces; que sólo el 20% de ellas sobrevive después de los 5 años de operación (Secretaría de Economía, 2011).

Actualmente a nivel de Técnico Superior Universitario (TSU) en la carrera de Administración área Recursos Humanos hay 450 estudiantes de los cuales 104 cursan 3ro y 5to cuatrimestre, por lo que actualmente existen aproximadamente 23 empresas de la ZMG vinculadas por medio de la asignatura Integradora (Universidad Tecnológica de Jalisco, 2012).

Tomando en consideración los datos anteriores podríamos apostar que la gran cantidad de unidades económicas de la ZMG brinda a todos los estudiantes de la carrera de Administración área Recursos Humanos la oportunidad de que cada cuatrimestre se estén vinculando nuevas empresas. Sin descartar la posibilidad de que ésta vinculación pueda influir en el desarrollo y control interno de la organización con los múltiples proyectos que los estudiantes realizarán y así contribuir a la Mejora Continua de las MPyMES de la ZMG.

Método

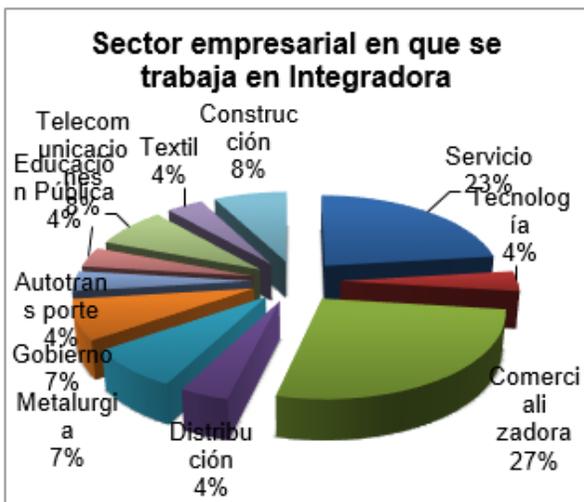
Para la recolección de los datos se utilizó con previa autorización la encuesta presentada por el CA10-UTIM, en el Encuentro Internacional de Cuerpos Académicos en la ciudad de Aguas Calientes en Marzo del 2012 (Solano Palapa & Merino Viazcán, 2014). Siendo esta una investigación de campo no experimental, se validó por contenido (Hernández, 2010). Tropicalizándose ésta a las necesidades de nuestro trabajo y la zona de influencia a la UTJ (Ver Anexo No.2).

Dichas encuestas se aplicaron a 26 MPyMES de la ZMG por medio de los estudiantes de estadía del cuatrimestre Enero-Abril-2015, ya que en ese momento eran ellos los que asistían diariamente a las empresas.

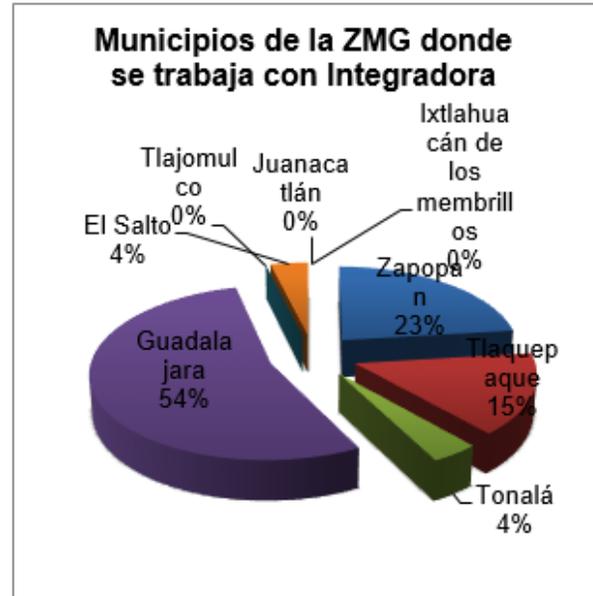
El análisis de resultados es de tipo cuantitativo, donde se vaciaron a una matriz de control en el programa Excel para Mac.

Resultados

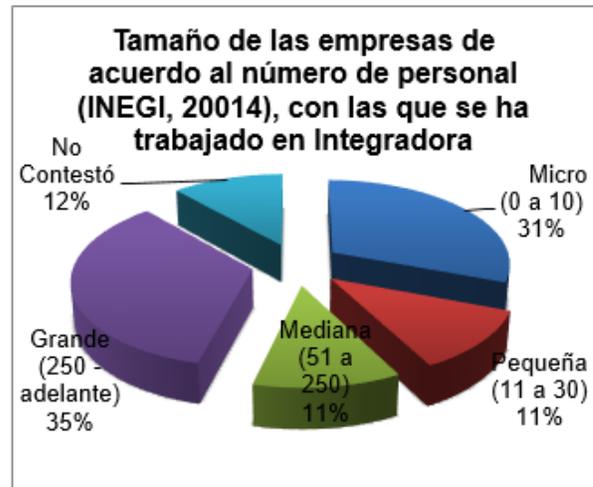
Al analizar los resultados se encontró lo siguiente:



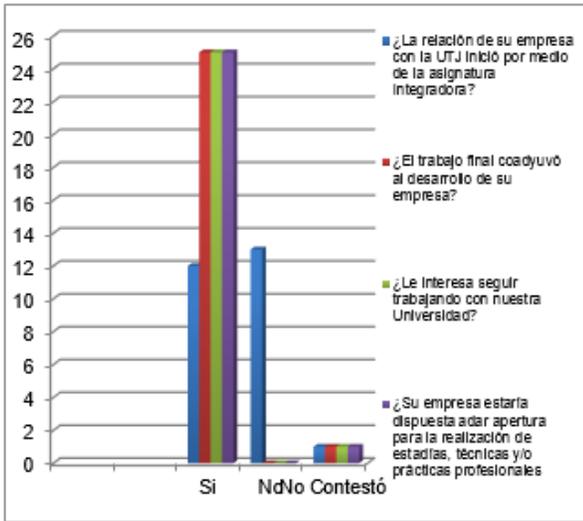
Gráfica 1 Donde se muestran los sectores a los que pertenecen las empresas encuestadas. (Elaboración propia: Abril, 2015).



Gráfica 2 Donde se muestra que el 54% de los proyectos se realizaron en empresas del municipio de Guadalajara, sin embargo Tlajomulco, Juanacatlán e Ixtlahuacán de los membrillos aún no han sido vinculados por los alumnos para desarrollar proyectos. (Elaboración propia: Abril, 2015).



Gráfica 3 Donde se muestra que no solamente las MPyMES de la ZMG gustan de la vinculación de nuestra Universidad, sino el 35% de las empresas grandes han tenido contacto con nuestros alumnos. (Elaboración propia: Abril, 2015).



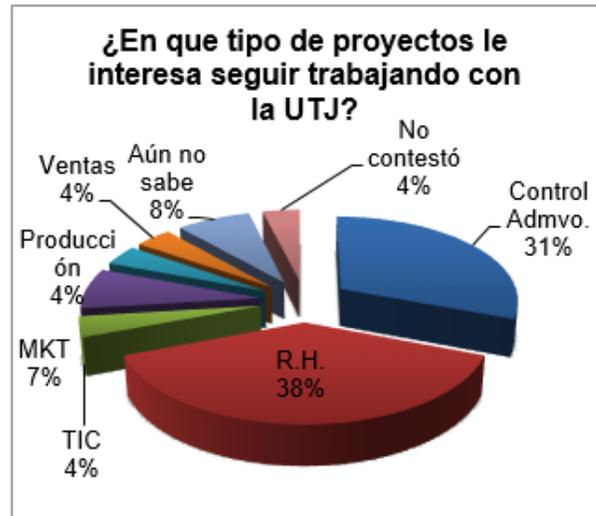
Gráfica 4 Donde se muestra la relación que ha tenido la UTJ con las MPyMES de la ZMG (Elaboración propia: Abril, 2015).



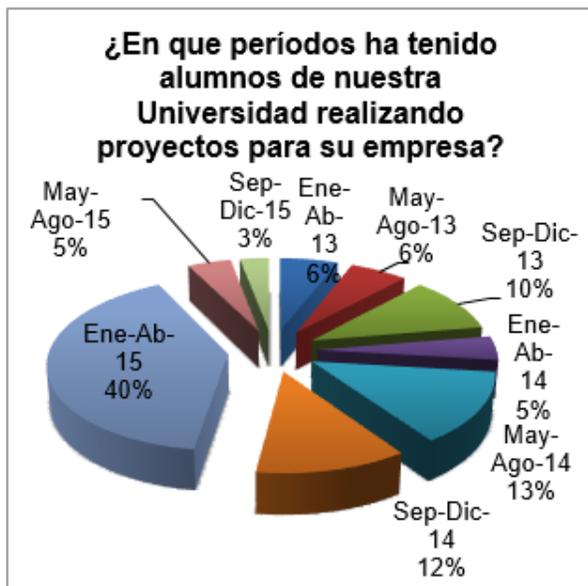
Gráfica 6 Donde se muestra específicamente en el 46% de los proyectos coadyuva al control Administrativo de la organización. (Elaboración propia: Abril, 2015).



Gráfica 5 Donde se muestra que de las 26 empresas encuestadas el 40% opinan que el área de mayor coadyuvó al desarrollo de su empresa fue el Capital Humano y que el 24% coadyuva el área administrativa, sin embargo con tan solo 3% el área de menor influencia es la de Control de Calidad. (Elaboración propia: Abril, 2015).



Gráfica 7 Donde se muestra que al 38% de las MPyMES le interesa seguir trabajando con proyectos de RH y solamente el 8% aún no sabe en qué área trabajará. (Elaboración propia: Abril, 2015).



Gráfica 8 Donde se muestran que el 40% de las MPyMES de la ZMG vincularon alumnos de nuestra carrera. Ya que no pasó por alto externar que desde Enero-Abril-13 ha venido participando con la Universidad con un 6%. Asimismo; el 8% de las empresas deseo seguir trabajando lo que resta del año. (Elaboración propia: Abril, 2015).

Es satisfactorio encontrar que el 88% de las empresas desean seguir trabajando con la asignatura Integradora y por ende con los estudiantes de la carrera de Administración área Recursos Humanos de la UTJ, lo que aumenta la posibilidad de que en próximos proyectos (Estadía empresarial), nuestros estudiantes sean bienvenidos en sus organizaciones.

También encontramos que el 50% de éstas se engloban en los sectores de Servicios y Comercialización. Y que son las MPyMES del municipio de Guadalajara (54%), las que permiten a los estudiantes el desarrollo de proyectos en la asignatura Integradora, mismo municipio donde se encuentra ubicada la UTJ.

Asimismo; se observó un nuevo hallazgo, donde el 35% de las empresas en las que se desarrollan proyectos de Integradora son grandes, el 53% son MPyMES y el 12% restante no quiso contestar.

Es interesante encontrar que las hojas de asignatura de Integradora del Plan (2009) de la carrera de Administración área Recursos Humanos coadyuvan mayormente en las áreas de Capital Humano con el 40% y en un 24% en el área Administrativa. Y más específicamente en los proyectos de Control Administrativo con 46% y Control de Calidad con un 19%. Cabe mencionar también que un 19% no quiso mencionar nada acerca del impacto en su organización, pero pudimos observar en los resultados de las encuestas, que dichas abstenciones provenían de las dependencias de Gobierno y Educación pública.

También es alentador encontrar que las MPyMES de la ZMG desean seguir participando dentro de la asignatura de integradora con nuevos proyectos (ver gráfica No. 7) y en futuros cuatrimestres del año en curso (ver gráfica No. 8). Lo que brinda la oportunidad de poder contar con nuevas empresa en próximos cuatrimestres.

Y aunque no se consideraron en la encuesta comentarios para los estudiantes, éstos hicieron hincapié (comunicación verbal directa) que para ellos fue de gran utilidad el haber realizado proyectos en una empresa real, ya que esta oportunidad les brindo más conocimiento y experiencia para cuando trabajaran en un futuro.

Además; de que los hacían sentir como parte de la organización, ya que al estar visitando continuamente la empresa los colaboradores de las mismas, les expresaban sus agradecimientos e inconformidades por los malos manejos de la empresa y las áreas de oportunidad que tenían dentro de sus procesos administrativos. Por lo que les recomendaban que hicieran extensiva la importancia y urgencia del cambio, al director general de la organización.

Conclusiones

Según Cash (2010) menciona que las Instituciones de Educación Superior desempeñan un papel significativo en el desarrollo económico de la región. Y aunque en el presente proyecto no se contemplaron aspectos económicos de las organizaciones, se observó que el control administrativo está íntimamente relacionado con su desarrollo económico.

Y evaluando el desarrollo administrativo de las MPyMES de la ZMG según los resultados obtenidos en el presente proyecto, podemos concluir que los empresarios aceptan la participación de los estudiantes por medio de la signatura Integradora dentro de sus organizaciones y los proyectos realizados coadyuvaron de forma significativa en el desarrollo administrativo de las áreas involucradas.

Por lo tanto; la participación de los estudiantes en las empresas por medio de la asignatura Integradora, contribuyeron a la adquisición del aprendizaje significativo y el desarrollo de competencias en el que se fundamentan los programas educativos del plan (2009) de la UTJ.

Se recomienda a la Academia Institucional de Integradora que restrinjan las vinculaciones con el sector gubernamental, ya que los resultados reflejan que éste tipo de dependencias no están dispuestos a contribuir en el desarrollo integral de los estudiantes (ver gráficas No. 6 y 7) absteniéndose a contestar dichas preguntas. Ya que prefieren no contestar, que expresar una opinión positiva o bien negativa en caso de que así sea su percepción. Además; los alumnos externaron (comunicación verbal directa) que los directivos de éstas dependencias los trataban como alumnos de servicio social y les ordenaban traer los lonches y sacar inmensidad de copias.

Desafortunadamente dichas vinculaciones se realizaron por una amistad directa de los mismos estudiantes, pero con ésta experiencia ellos mismos comentaron que para el proceso de Estadía empresarial ya no contemplarán más las empresas de gobierno.

Afortunadamente toda ésta cantidad de empresas que cuatrimestre tras cuatrimestre se vinculan gracias a los estudiantes por medio de la asignatura Integradora, contribuirán a la apertura de nuevas oportunidades para los futuros proyectos de Estadía empresarial.

Es gratificante encontrar y contar con las MPyMES de la ZMG, y sobre todo que éstas, estén abiertas a la participación Empresa-Universidad, contribuyendo de forma bipartita al desarrollo administrativo de las organizaciones. Y que sin importar el tamaño de la empresa, éstas requieran en un determinado momento de múltiples controles internos, lo que abre un abanico de posibilidades a los estudiantes de la carrera de Administración área Recursos Humanos a ejercer su profesión en alguna de las unidades económicas de la ZMG.

Referencias

- Hernández, S. (2010). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill.
- Navarrete Báez, F. E. (2013). Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de la Zona Metropolitana de Guadalajara: una perspectiva hacia la gestión de su proceso de toma de decisiones. *Nova Scientia*, 5 (10), 210-236.
- Neme Calacich, S. (2008). http://www.uacya.uan.edu.mx/VI_CIAO/ponencias/10_intervencion/10_6.pdf.

Pamela R. Cash, J. B. (2010). Historically Black Colleges and Universities (HBCUs) as Agents of Change for The Development of Minority Businesses. *Journal of Black Studies*.

Secretaría de Economía. (01 de Enero de 2011). Secretaría de Economía. Recuperado el 10 de Abril de 2015, de Secretaría de Economía: <http://www.economia.gob.mx>

Solano Palapa, N., & Merino Viazcán, J. (12 de Marzo de 2014). Evaluación y Desarrollo Económico Administrativo en empresas de la región por medio de proyectos realizados en la asignatura Integradora. Encuentro Internacional de Cuerpos Académicos del área Económico-Administrativa.

Universidad Tecnológica de Jalisco. (16 de Enero de 2012). Universidad Tecnológica de Jalisco. Recuperado el 11 de Abril de 2015, de Universidad Tecnológica de Jalisco: www.utj.edu.mx

Young, I. A. (1995). University-based Entrepreneurship Programmes as Vehicles for State-level Economic Development: A Case Study. *Journal of Entrepreneurship*.

Evaluación de la resistencia al cambio en el personal del departamento de laboratorios y audiovisuales de una Institución de Educación Superior

BELTRÁN-ESPARZA, Luz Elena*†, GONZÁLEZ-VALENZUELA, Elizabeth, FORNÉS-RIVERA, René Daniel y MACHADO-GUTIÉRREZ, Aarón

Instituto Tecnológico de Sonora, 5 de Febrero 818 Sur, Col. Centro, Ciudad Obregón, Sonora, México.

Recibido 5 de Julio, 2015; Aceptado 24 de Septiembre, 2015

Resumen

El mundo presenta cambios constantemente y cada vez más veloces, esto obliga a que la capacidad de cambio de las organizaciones sea cada vez mayor, para seguir produciendo un nivel aceptable de utilidades. Debido a esta paradoja del cambio constante, se presenta un fenómeno por parte del recurso humano en las organizaciones, similar a la inercia física, una reacción en contra del cambio intentado. Lo cual lleva al fracaso los cambios planeados estratégicamente para mejorar la eficiencia y calidad de las empresas. Es por esta razón que ha nacido la inquietud de evaluar la resistencia al cambio organizacional del Departamento de Laboratorios y Audiovisuales, el cual presentó no conformidades en el seguimiento de la reciente certificación ISO 9001:2008, en busca de encontrar las fuentes de esta resistencia presentada por parte del personal. Para poder identificar las causas y los niveles de resistencia al cambio organizacional manifestados en el Departamento, se procedió a diseñar y elaborar un instrumento de evaluación que considera la gran complejidad humana relacionada con esta resistencia al cambio. El instrumento, ya validado por expertos en el tema, fue aplicado a todo el personal, los resultados de esta evaluación indicaron que el personal presenta alto índice de rigidez cognitiva y la organización sufre falta de calidad en el liderazgo por parte de sus superiores, esta combinación de factores dificulta el cumplimiento de los objetivos planteados. Con esta identificación de causas, se puede considerar realizar acciones para la disminución de los niveles de la resistencia, con el fin de que los cambios aplicados actualmente y los futuros sean llevados a cabo con la eficiencia planeada. Por lo que se recomienda darle seguimiento a esta investigación y así aumentar el nivel de desempeño del personal durante la aplicación de mejoras en el sistema.

Calidad, Cambio, Eficiencia, Resistencia, Organización.

Abstract

The world constantly changes and presents faster and faster, this requires the ability to change organizations is growing, to continue to produce an acceptable level of profit. Because of this paradox of constant change, a phenomenon is presented by the human resources in organizations, similar to the physical inertia, a reaction against the attempted change. Which leads to failure strategically planned changes to improve efficiency and quality of the companies. It is for this reason I was born the concern to evaluate resistance to organizational change, Department of Laboratories and Audiovisual, which provided non-conformities in monitoring the recent ISO 9001: 2008, looking to find the sources of this resistance presented by staff. In order to identify the causes and levels of resistance to organizational change manifested in the Department, we proceeded to design and develop an assessment tool that considers the great human complexity associated with this resistance to change. The instrument, validated by experts in the field, was applied to all staff, the results of this evaluation indicated that staff has a high index of cognitive rigidity and the organization suffers lack of quality leadership by their superiors, this combination of factors difficult to meet the objectives. With this causes, can be considered to act on the lower levels of resistance, so that current applied changes and future are carried out with the intended efficiency. So it is recommended to follow up on this research and increase the performance level of staff during the implementation of system improvements.

Quality, Change, Efficiency, Endurance, Organization.

Citación: BELTRÁN-ESPARZA, Luz Elena, GONZÁLEZ-VALENZUELA, Elizabeth, FORNÉS-RIVERA, René Daniel y MACHADO-GUTIÉRREZ, Aarón. Evaluación de la resistencia al cambio en el personal del departamento de laboratorios y audiovisuales de una Institución de Educación Superior. Revista de Administración y Finanzas 2015, 2-4: 782-799

* Correspondencia al Autor (Correo Electrónico: luzelena.beltran@itson.edu.mx)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

Introducción

Antes de que se comience con los aspectos más amplios de la resistencia a los cambios organizacionales, se debe considerar un factor que tendrá una influencia muy importante en la dimensión y aplicación del mismo: la propia resistencia al cambio por parte de la empresa.

De acuerdo a Maslow, (1993) en las instituciones como en las empresas los cambios en la forma y métodos de trabajo se dan constantemente, en busca de la mayor eficiencia y calidad de los productos o servicios ofrecidos al mercado para satisfacer las necesidades que este presenta. Estas modificaciones a los procesos de una entidad productiva, puede resultar provechosa o perjudicial en el objetivo final, todo depende de la atención que se tenga a los factores que afectan a la productividad de la organización. Para esto se ha implementado, ya desde años atrás metodologías que cuidan y guían la planificación de nuevos proyectos, dentro de esta área que trata de manejar el devenir de los planes estratégicos de una organización, para garantizar el éxito de su implementación, se encuentra el Desarrollo Organizacional, el cual nace entre los años cincuentas y sesentas para mejorar la organización atendiendo la necesidad de resolver en mayor medida los problemas que se presentan del lado humano ante los cambios planificados (Peter, 2007).

Uno de los mayores retos a vencer para la empresa ante los cambios organizacionales es que el personal venza los hábitos acostumbrados del viejo método de trabajo y adopte los nuevos con afán de que el cambio se dé sin ningún percance, con la brevedad posible y con los estándares planificados.

Las instituciones educativas es un claro ejemplo de que la innovación e implementación de nuevas técnicas y estrategias de enseñanza, además de contar con los requisitos de cualquier organización productiva se esmeran para cumplir con calidad el objetivo de transmitir el conocimiento y así preparar profesionistas que puedan ser competitivos en el sector laboral de la era moderna.

El Instituto Tecnológico de Sonora ubicado en Antonio Caso 2266 Villa Itson, Ciudad Obregón, tiene claro que se debe a la sociedad y por ello debe serle pertinente. Bajo esta convicción encamina todos sus esfuerzos, lo cual se refleja la generación de profesionistas y servicios que vengan a fortalecerla.

Nace de la iniciativa de la sociedad Cajemense hace más de medio siglo, de la necesidad de formar y preparar profesionalmente a las generaciones con mentalidad de progreso y superación, para mantener y transmitir lo más valioso de la sociedad a la que se sirve. En 1955 el Municipio no contaba con instituciones que impartieran educación a nivel medio superior, las únicas opciones para los jóvenes ciudadanos era la academia de comercio o terminar la secundaria y hacerse de un modesto empleo. Sólo aquellos que pertenecían a un sector con mayor nivel de ingresos podían emigrar a otras ciudades.

Ante esa situación el Club de Leones local, encabezado por su presidente el Sr. Moisés Vázquez Gudiño, empezó a promover la creación de una escuela preparatoria, que les diera la oportunidad a todos los jóvenes de continuar sus estudios, inicio labores ese mismo año el Instituto Sierra, la primera preparatoria del sur del estado de Sonora (ITSON, 2010).

El año siguiente, en 1956, cambiaría de nombre a Instituto Tecnológico del Noroeste, en el año de 1962 se le dio su nombre actual como Instituto Tecnológico de Sonora. Actualmente, se conforma por seis campus distribuidos geográficamente en cinco ciudades. El proyecto se realizó en el campus Náinari, Ciudad Obregón.

La estructura del organigrama de ITSON define a la organización a nivel de direcciones, departamentos, coordinaciones, entre otros. El desarrollo del proyecto se enfocó en el Departamento de Laboratorios y Audiovisuales, el cual tiene como objetivo “ofrecer y mantener infraestructura audiovisual y de laboratorios para que se desempeñe de manera segura y exitosa las funciones sustantivas de ITSON. Operando bajo un enfoque de mejora continua en sus procesos” (ITSON, 2012).

El Departamento de Laboratorios y Audiovisuales es un área de apoyo para los distintos procesos clave que se desarrollan en el ITSON que contribuye a la cadena de valor institucional ejecutando procedimientos de soporte. El departamento entrega como producto un servicio de calidad, en la satisfacción de las necesidades de los usuarios que necesitan realizar labores en los laboratorios y salas audiovisuales para el cumplimiento de sus asignaciones. Proporciona espacios y herramientas indispensables para la enseñanza y el aprendizaje eficiente, contemplando los programas de los diferentes cursos. Mantiene el mejor desempeño del personal atendiendo las necesidades de capacitación y de recursos, para así cumplir con un Sistema de Gestión de la Calidad tomando en cuenta la norma ISO 9000 e ISO 9001.

Los procesos clave que se realizan bajo la dirección de este departamento son:

- Servicios de laboratorio

- Servicios de audiovisuales
- Mantenimiento preventivo
- Mantenimiento correctivo

Bajo el enfoque de mejora continua se propuso implementar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) el cual permite controlar y evidenciar la calidad con la que se llevan a cabo los procesos clave del departamento, con el fin de mejorar en base a la retroalimentación e identificación de oportunidades. Este sistema trabaja bajo a los requisitos de la norma ISO 9001:2008 (ITSON, 2012). La certificación del Departamento bajo la normatividad, recibió su expedición el 14 de diciembre 2011, se informó y capacitó al personal para darle seguimiento y lograr que el SGC cumpla su función de regular los procedimientos e identificar oportunidades de mejora que permitan al departamento ofrecer mayor calidad en sus servicios.

En revisiones periódicas realizadas por el asistente de metodología de apoyo a la estrategia, se hizo notar que el personal no siguió satisfactoriamente el cumplimiento de las actividades necesarias para alimentar el Sistema de Gestión de Calidad, puesto que no se hizo registró de ningún producto no conforme, lo que es fundamental para el buen funcionamiento y seguimiento de esta implementación.

En la auditoría interna No. 20 de finales de 2011, se pudo observar que el personal demuestra falta de capacitación y desconocimiento de los procedimientos, así como falta de conciencia sobre importancia que tiene el SGC y los procesos certificados del área. En entrevista con los trabajadores resaltó que las actividades para alimentar al SGC son vistas como trabajos extra y tediosos.

Por estas razones se concluyó como no Conforme los requisitos 6.2.2, 8.3 y 8.5.2 los cuales hacen referencia a; competencia, toma de conciencia y capacitación, control de productos no conformes y acciones correctivas.

El no cumplimiento de los requisitos dictados por la norma podría causar la pérdida de la certificación del Departamento, esto es un paso atrás en el aspecto de desarrollo de mejora continua. Se deduce después de una investigación previa por parte del personal estratégico del departamento, que estos indicadores y síntomas de conflictos por parte del recurso humano, hace referencia a un obstáculo muy común del desarrollo organizacional denominado resistencia al cambio. Este fenómeno conductual manifestado en el personal del Departamento, impide la implementación correcta de nuevos cambios y mejoras a los métodos de trabajo, puesto que las actitudes y falta de conocimiento del cambio, no favorece a la organización.

Objetivo

Evaluar la resistencia al cambio organizacional del personal del Departamento de Laboratorios y Audiovisuales de una Institución Educativa, para establecer acciones que apoyen en la disminución de los niveles de resistencia.

Fundamentación teórica

Freemont & Rosenzweig (2000), afirman que el ser humano es social por naturaleza, con una tendencia a organizar y administrar tareas o actividades planeadas con un objetivo en específico, también se atreven a mencionar que la historia del hombre se puede tratar a través del estudio del desarrollo de las organizaciones sociales.

Por otro lado Daft (2004), define a la organización como entidades sociales que están dirigidas por metas, están diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente coordinada y estructurada y están vinculadas con el entorno. También define como sistemas abiertos a las organizaciones por que deben de interactuar con su medio ambiente para sobrevivir, ya que ellos reciben algunas entradas provenientes del entorno como pueden ser; materia prima, recursos financieros, información, personal y demanda por parte de sus clientes. Es por esto que las organizaciones no pueden mantenerse aisladas, esta prevaleciente interacción con el entorno las hace aun más complejas, el desempeño interno pasó a ser solo un problema de muchos a enfrentar.

El campo del Desarrollo Organizacional (DO) es un conjunto de herramientas y teorías que permiten administrar el desarrollo estratégicamente para el cumplimiento de los objetivos de la organizacional, que le permitan posicionarse y consolidarse como líderes en el mercado. Con una compleja estrategia educacional que tiene la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos que presenta el aturdidor ritmo de los propios cambios (Lozada, 2008).

El DO se puede ver también como una herramienta que, por medio del análisis interno de la organización y del entorno que le rodea, le permita obtener información que lo guíe en adoptar un camino o estrategia hacia el cambio, hacia la evolución, conforme a las exigencias o demandas del medio en el que se encuentre, logrando la eficiencia de todos los elementos que la constituyen para obtener el éxito de organización (Cummings, 2007).

El cambio organizacional de acuerdo a Malott (2001), es definido como un estado constante de alteración, variación o modificación. Por otra parte Chiavenato, (2002), presenta que dicho cambio puede ser cualquier alteración ocurrida en el entorno del trabajo, que representa un aspecto esencial de la creatividad y en la innovación de las organizaciones actuales.

Chirinos (2009), define el cambio organizacional como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional (Cummings, 2007).

Así, el cambio organizacional está relacionado directamente con la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo.

Si los ambientes fueran perfectamente estáticos, si las habilidades y capacidades de los empleados siempre estuvieran actualizadas e incapaces de deteriorarse y si mañana fueran exactamente igual que hoy, el cambio tendría poca o ninguna relevancia para los administradores, pero como nos encontramos en un mundo real, turbulento, competitivo y en constante evolución exige que todas las organizaciones y sus miembros sufran cambios dinámicos si quieren las organizaciones desempeñarse de manera competitiva (Worley, 2007).

El método Lewin (1991), propone un esquema con tres etapas, de cambio muy general, pero es orientador en cuanto al camino que sigue todo proceso de transformación cultural.

Estas etapas se ven en las organizaciones que buscan adoptar una postura de desarrollo sostenible con el propósito de involucrar a sus empleados, que tengan conocimiento de problema y llevarlos después a realizar los cambios necesarios para enfrentar la situación.

Las etapas del cambio organizacional son sencillas e involucra los tres siguientes pasos:

Descongelamiento. En este paso se prepara al grupo de enfoque o a la organización en su conjunto para entrar al cambio mediante la explicación del problema o la situación que se enfrenta. En esta etapa el aspecto clave es que los miembros del equipo consideren que el problema es parte de ellos y no que se les asigna, la aparición de una situación de crisis o de emergencia facilita el proceso de descongelamiento.

Movimiento. En esta etapa los individuos efectúan el cambio necesario, guiados por la dirección. Dicho cambio se debe hacer en niveles culturales: el de aceptación y el de valoración del cambio, lo cual incluye los supuestos básicos de la organización, así como la adopción de nuevos hábitos de trabajo.

Recongelamiento. Los hábitos aprendidos al ser asimilados lentamente por los miembros de la organización, se adoptan y se internalizan volviéndose parte de la cultura. La responsabilidad de la dirección consiste en reforzar este cambio mediante la adopción de políticas y procedimientos de evaluación y reconocimiento del desempeño humano que aseguren los nuevos hábitos de trabajo, sin esta aseguración de la cultura

Todo cambio aplicado pasa por estas tres etapas en donde se debe asegurar que el personal involucrado entienda el por qué del cambio.

Que adopten el cambio dentro de sus hábitos y se refuerce el cambio implementado con la creación de una estructura que se encargue de dar seguimiento y control.

Es inevitable que, al producirse un cambio, las reacciones de los empleados sean más bien negativas, rayando en la total negativa al mismo. Esto se debe, principalmente a que el cambio genera sentimientos negativos en los seres humanos, sentimientos de miedo, falta de la rutina, de estar perdido ante una situación nueva (Avey, 2008).

Chirinos, (2009) establece que el cambio es un evento que se presenta y modifica los paradigmas laborales por eso el personal y la organización misma presenta reacciones ante los cambios, sin embargo la situación suele variar y complicarse un poco más, porque la velocidad en el tránsito por el proceso de cambio descrito difiere entre empresas, entre grupos de personas dentro de una misma empresa, o entre personas tomadas individualmente. Es decir, en una situación de cambio y un momento dados, distintos grupos y distintas personas se encuentran en siete diferentes etapas del proceso y deben ser tratadas de manera diferenciada. Furia, regateo y aceptación son las etapas en donde el personal se manifiesta de forma activa, por el contrario inmovilización, negación, depresión y prueba se presentan de manera pasiva entre los empleados.

A medida que los individuos van superando las distintas etapas de su transición, va cambiando el grado de apoyo que brindan al cambio. Los saltos drásticos emocionales van lentamente permitiendo que los grupos de trabajo pasen de una etapa inicial de apoyo cero a las fases de conocimiento y aceptación del cambio.

Luego de que se superan suficientes situaciones individuales y grupales, se gana la masa crítica de aceptación necesaria para encarar la fase de compromiso con el cambio. Esta fase incluye la institucionalización, que consiste en la aceptación de la nueva situación como pauta grupal de relación, e internalización, que incorpora las aristas del cambio logrando en el marco de los comportamientos habituales y la cultura de la organización (Chirinos, 2009).

Este comportamiento negativo ante el cambio, desde su descubrimiento se ha estudiado y documentado, proporcionando algún grado de estabilidad y pronosticabilidad sobre el comportamiento organizacional y los trabajadores (Robbins, 1999). A este comportamiento que se contrasta con el cambio y lo limita, se ha denominado como resistencia al cambio.

La resistencia es una reacción normal e inevitable que se presenta en el periodo de pérdida de control, que se suscita ante la ambigüedad e inseguridad de lo que vendrá y que siempre será dependiente de la percepción de cada individuo. Es importante distinguir si la resistencia es abierta o encubierta, racional o bloqueadora, política o permisible. Si deviene de la incertidumbre, el miedo o el enojo. A partir de este análisis se deberán aplicar las estrategias de cambio inherentes a cada realidad.

En la investigación de causas de la resistencia se encontró, las que se tomaron como principales y más frecuentes, antes ya mencionadas por (Leftcovich, 2006).

1. Miedo a lo desconocido.
2. Falta de información - Desinformación
3. Amenazas al estatus.

4. Amenazas a los expertos o al poder.
5. Amenazas al pago y otros beneficios.
6. Reducción en la interacción social.
7. Miedo al fracaso.
8. Resistencia a experimentar.
9. Poca flexibilidad organizativa.
10. Aumento de las responsabilidades laborales.
11. Temor a no poder aprender las nuevas destrezas requeridas.

Materiales y métodos

Para la elaboración de este apartado, se tomaron como base las metodologías de los autores; Bernárdez (2006), Guerra (2007), Huerta (2005) y Papalia (2003). A continuación se describen en forma detallada los pasos llevados a cabo para lograr el objetivo de la investigación.

Determinar los factores a medir del instrumento de resistencia al cambio organizacional

Se buscaron instrumentos que evaluarán la resistencia organizacional para tener una noción de lo que es un instrumento de medición que compete con el tema y comenzar la elaboración propia del instrumento de medición.

Se recolectaron todos los factores que los distintos autores manejan y cada uno se analizó para ver las congruencias y diferencias entre ellos, así se determinaron los factores que se usarían.

Se unieron aquellos factores que presentaban similitud entre ellos y se eliminaron algunos otros que se consideraron no aptos ya que no coincidían con el enfoque de la resistencia a tratar y se encontraban dirigidos a una etapa del cambio diferente, para así tener como resultado una lista de los factores de la resistencia al cambio organizacional que se medirán en el instrumento, entre mas factores se reunían para medir la resistencia era en consecuencia más completo el instrumento en proceso.

Diseñar instrumento de evaluación

Se revisaron, modificaron y analizaron los ítems desarrollados por otros autores para que tuvieran congruencia con los factores a beneficio del instrumento. Después se pasó a la redacción del instrumento en sí, guiados por el modelo de evaluación el cual contenía los apartados de; saludo, información personal, instrucciones, escala de respuesta, desarrollo de ítems y agradecimientos. Se redactaron las instrucciones con gran cuidado de que fueran claras y precisas, y así cualquier usuario las pudiera contestar. Después se eligió una escala de respuesta la cual facilitara la obtención de información requerida, se acordó utilizar una escala Likert de cinco puntos.

Validar instrumento de evaluación

Para realizar esta actividad fue necesario tomar la propuesta del instrumento y realizar la validación tipo fase y la validación de expertos, la primera es responsable de darle claridad y precisión al instrumento e base a su redacción y formato, consta de que los revisores y algunos interesados revisen y realimenten el instrumento de manera que sea más breve en la explicación del concepto con exactitud y sin errores, para después hacerle los arreglos y mejoras al instrumento y dar por concluida este tipo de validación.

El segundo paso es la validación de expertos la cual consistió en llevar el instrumento después de las correcciones, acompañada del formato de validación de expertos a dos expertos en el tema relacionado con la investigación y un experto en metodología, en total fueron tres expertos los que estuvieron involucrados con dicha validación. Después de haber obtenido las correcciones y observaciones se procedió a corregir de nuevo el instrumento, fue hasta entonces donde el proceso de validación concluyó, dando como resultado el instrumento de evaluación validado y listo para realizar la prueba piloto.

Al ser aplicada dicha prueba a cinco personas con un perfil similar al futuro encuestado, se obtuvo como resultado conocer tanto el tiempo de aplicación como cualquier duda o inquietud por parte del encuestado con respecto al instrumento de evaluación como; estructura, contenido y/o interpretación de ítems.

Planear la aplicación del instrumento

Para elaborar este paso se convocó a junta con el jefe del departamento para planear y determinar el día de la aplicación del mismo, la hora y la fecha, con el fin de evitar demoras en la aplicación y molestias con el personal que sería evaluado. Después se elaboró un documento con la información que se acordó donde vendría la hora, fecha y lugar donde se llevaría a cabo la aplicación del instrumento de medición.

Con esta información se realizó eficientemente la aplicación del instrumento de manera presencial a todo el personal que labora en el Departamento de Laboratorios y Audiovisuales, los cuales son 51 personas en total los que laboran dentro del Departamento.

Organizar información

Para elaborar este paso fue necesario tabular toda la información generada por los resultados de los instrumentos aplicados, con el fin de realizar una matriz, en la cual se ordenaron las respuestas según los 20 factores de la resistencia y las 15 áreas del Departamento a la cual el encuestado pertenece, con el objetivo de diferenciar los factores y áreas que presentan mayor nivel de resistencia al cambio organizacional.

Analizar información de los resultados

Para este proceso se realizó una interpretación de los resultados sobre el comportamiento de las gráficas así es como fueron identificadas las causas raíces de la resistencia al cambio que la generaban, por medio de una gráficas donde se ordena de mayor a menor los resultados, diagrama de Pareto y diagrama de Ishikawa.

Los promedios del puntaje obtenidos de las encuestas nos indica que entre mayor sea el puntaje, la resistencia medida es mayor, los promedios de respuestas que caen del uno al cinco, entre mayor sea el promedio mayor es la resistencia del elemento evaluado.

Se consideró del 1 al 1.99 como un nivel óptimo para la aplicación del cambio el cual nos indica que la resistencia es mínima y adecuada para el desempeño del personal durante un cambio organizacional. Además se puede decir que aun que este nivel sea considerado como óptimo, sigue teniendo indicios de resistencia, puesto que la resistencia al cambio no se puede eliminar por completo.

El segundo rango va del 2 al 3.99 definiendo un nivel de resistencia alarmante, el cual debe ser considerado para evitar obstáculos en la implementación y adopción de cambios en la organización.

En este nivel se muestran actitudes y conductas no favorables para la implementación de modificaciones a los métodos de trabajo para lo que se sugiere tomar medidas para la disminución de la resistencia a los cambios organizacionales.

El último rango se identifica como nivel crítico el cual nos hace entender que el personal y la organización no están preparados para ninguna aplicación de cambios organizacionales, ya que seguramente tienen altos niveles de resistencia en algunos factores de la evaluación, y se deben tomar medidas de disminución de la resistencia urgentemente.

Ya obtenido el resultado se realizó un reporte técnico de resultados y conclusiones que se entregó al interesado del proyecto para que observara los resultados arrojados por el instrumento.

Elaborar propuesta de mejora para la disminución de la resistencia al cambio organizacional para las áreas de oportunidad detectadas

Utilizando el formato de planeación de mejora se generó el plan para la disminución de la resistencia, en este formato se define el título del plan y la fecha en la que se realizó, en dicho formato se describe brevemente la problemática a resolver donde se menciona el planteamiento del problema y el diagnóstico de la evaluación. Después se redactó el objetivo del plan, dentro de una tabla se indican; la meta, las líneas de acción, los responsables de dichas acciones y las fechas de cumplimiento según el formato.

Resultados y discusión

A continuación se describen los resultados obtenidos al llevar a cabo el diseño, elaboración y validación del instrumento de evaluación de la resistencia al cambio.

Determinar las dimensiones del instrumento a medir de la resistencia al cambio organizacional

Para comenzar con el diseño del instrumento se buscaron instrumentos que evaluaran la resistencia organizacional con el objetivo tener una noción de lo que es un instrumento de medición que compete con el tema. Se realizó una tabla comparativa con las características de los instrumentos, como factores que median, número de ítems y fase de implementación en el cambio.

Para poder seleccionar los factores a utilizar se estableció el enfoque de la evaluación propia, se determinó que la evaluación analizara la resistencia del empleado individualmente en cualquier etapa del tiempo, sin saber las consecuencias de dicho cambio para que la evaluación pueda ser aplicada en cualquier empresa o área sin importar la etapa del cambio.

Posteriormente se recolectaron todos los factores que los distintos autores manejaban y cada uno se analizó para ver las congruencias y diferencias entre ellos, así se determinaron las dimensiones que se usarían entre un total de 27. Utilizando el formato de determinación de factores se unieron aquellos factores que presentaban similitud y se eliminaron algunos otros que fueron considerados no aptos para el proyecto ya que no coinciden con el enfoque propio de la resistencia a evaluar puesto que algunos de estos factores se miden en una etapa específica del cambio, y otras hacían consideraciones de beneficios del cambio mismo por lo que no coinciden ya que la evaluación propia se ha diseñado para poderse aplicar en cualquier cambio, a cualquier empleado y en cualquier etapa del cambio mismo. Obteniendo como resultado la lista con los 14 factores de la resistencia al cambio organizacional que se midieron en el instrumento.

Diseñar instrumento de evaluación

Se recopilaron todos los ítems de los diferentes instrumentos obtenidos, considerando que tuvieran congruencia con los factores; se seleccionaron los ítems que estuvieran dirigidos a medir los factores seleccionados, se modificaron aquellos que no presentaban una redacción clara para el entendimiento del encuestado y se adaptaron los ítems desarrollados por los autores a beneficio del instrumento modificando su redacción para que pudieran aplicarse en cualquier etapa del cambio. Las principales modificación fue de redacción para que fueran entendibles y breves. Resultando 65 ítems para la propuesta del instrumento de evaluación.

Se redactaron las instrucciones con gran cuidado de que fueran claras y precisas, para que cualquier usuario las pudiera contestar. Se realizó la redacción de los ítems cuidadosamente con la finalidad de que al momento de ser contestados se dirigieran positivamente con respecto a la escala de respuestas, es decir al momento de ser contestados según la escala de respuestas llevaran el mismo sentido con respecto a la resistencia, entre mayor sea el puntaje de respuesta mayor será la resistencia, esto con la finalidad de facilitar el procedimiento de análisis de resultados.

Como consecuencia se generó la primera propuesta del instrumento de evaluación de resistencia al cambio organizacional, la cual fue presentada al asesor del proyecto quien como primera realimentación propuso eliminar dos ítems ya que no presentaban valor a la evaluación, también propuso cuidar la ambigüedad de los mismos.

Después se presentó al asesor técnico quien propuso poner al costado derecho las cinco escalas que se medirían para así facilitar tanto al encuestado a responder de manera eficaz el instrumento como también al investigador al momento de recolectar los datos.

Validar instrumento de evaluación

Para realizar esta actividad fue necesario tomar la propuesta del instrumento y realizar la validación tipo face y la validación de expertos, la primera fue responsable de darle claridad y precisión al instrumento, los revisores revisaron y realimentaron el instrumento de manera que como resultado se obtuvo un instrumento más conciso y sin errores, después de haberse realizado los arreglos y mejoras al instrumento se pudo dar por concluido este tipo de validación.

El segundo paso fue la validación de expertos la cual consistió en llevar el instrumento después de las correcciones realizadas por los maestros encargados de la validación tipo face, acompañada de el formato de validación de expertos y una introducción del tema a dos expertos con el tema relacionado con la investigación y un experto en metodología, en total fueron tres expertos los que estuvieron involucrados con dicha validación.

Se procedió a mejorar y actualizar de nuevo el instrumento, fue hasta entonces donde el proceso de validación concluyó, dando como resultado el instrumento de evaluación validada y lista para ser realizada una prueba piloto. Se aplicó dicha prueba a diez personas con un perfil similar al futuro encuestado, obteniendo como resultado conocer el tiempo de aplicación promedio y considerar cualquier duda o inquietud por parte del encuestado con respecto al instrumento de evaluación como estructura, contenido e interpretación de ítems.

Donde se obtuvo que el tiempo promedio de aplicación es de 12.38 minutos, también se encontró por comentarios y dudas por parte de esas personas encuestadas que en algunas ocasiones el instrumento aun seguía siendo muy personal con el encuestado, ya que en el ítem 18 y 33 comprometía mucho al mismo. Después de haber tomado en cuenta las observaciones de la prueba piloto se consideraron y se modificó el instrumento de evaluación para su aplicación.

Planear la aplicación del instrumento

Para elaborar este paso se convocó a junta con el jefe del Departamento para planear y determinar el día de la aplicación del mismo, la hora y la fecha, con el fin de evitar demoras en la aplicación y molestias con el personal que sería evaluado.

Al realizar la aplicación del instrumento se obtuvieron diferentes reacciones por parte del personal al momento de ser evaluado, las cuales se presentan a continuación:

- Interés y desinterés en algunos casos.
- Resistencia por falta de tiempo.
- Renuencia a ser evaluado (temor).

Estas reacciones al momento de ser evaluados nos muestran ya por sí mismas una resistencia al cambio, causado por la evaluación la cuales también fueron consideradas. A pesar de estas reacciones la evaluación no se vio interrumpida por ninguna de estas causas.

Organizar información

Para desarrollar este paso fue necesario tabular toda la información generada por los resultados de los instrumentos aplicados.

Siguiendo el formato de matriz de resultados propuesto esto con la finalidad de realizar una matriz donde verían expuestos los resultados según el factor y el área de Departamento.

Con estos datos dentro de la matriz se generaron datos de estadística descriptiva utilizando promedios matemáticos de los conjuntos de respuestas por pregunta, factor y por área. También se generaron medianas para el análisis pero se concluyó que las medianas solo ubicaban las respuestas en números enteros en los rangos planteados de la resistencia, considerando que se ganaban información numérica decimal valiosa para el análisis de los niveles de resistencia al cambio organizacional, por lo que se decidió utilizar los promedios ya que mostraban un valor más representativo y real de la resistencia evaluada.

Analizar información de los resultados

Con la matriz llena de los resultados obtenidos con el instrumento de evaluación de la resistencia al cambio organizacional y a calculados los promedios de respuesta del personal por cada factor lo que nos indica cuanta resistencia presenta el Departamento por factor. Estas cifras fueron de gran ayuda para analizar visualmente el comportamiento de la resistencia al cambio a través de sus diferentes factores (Ver figura 1).

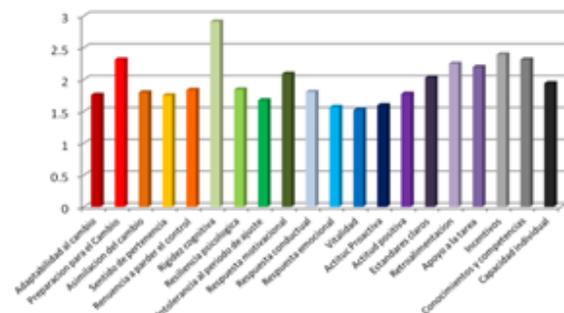


Figura 1 Gráfica de resultados por factores de resistencia al cambio

En la gráfica de resultados por factores de resistencia al cambio se puede observar que la resistencia evaluada va de 1.5 a 2.9, lo que indica que está entre el rango óptimo y el alarmante. También se observa como despuntan los factores con mayor nivel de resistencia manifestada, lo cual indica que son algunos factores los que provocan un gran parte del la resistencia general del Departamento.

Análisis de resultados de la resistencia por factores

Para la identificación de los factores con mayor resistencia se ordenaron de manera descendente, de mayor a menor los promedios de respuesta. También se ubicaron en los rangos establecidos para la interpretación de resultados del instrumento de evaluación (ver tabla 1).

#	Factor	Promedio de respuesta.
6	Rigidez cognitiva	2.908496732
18	Incentivos	2.392156863
2	Preparación para el cambio	2.31372549
19	Conocimientos y competencias	2.31372549
16	Retroalimentación	2.247524752
17	Apoyo a la tarea	2.196078431
9	Respuesta motivacional	2.088235294
15	Estándares claros	2.029411765
20	Capacidad individual	1.941176471
7	Resiliencia psicológica	1.843137255
5	Renuencia a perder el control	1.836601307
10	Respuesta conductual	1.803921569
3	Asimilación del cambio	1.797385621
14	Actitud positiva	1.774509804
1	Adaptabilidad al cambio	1.758169935
4	Sentido de pertenencia	1.751633987
8	Intolerancia al periodo de ajuste	1.673202614
13	Actitud proactiva	1.594771242
11	Respuesta emocional	1.568627451
12	Vitalidad	1.522875817
	Promedio	1.967768394

Tabla 1 Tabla descendente de promedio de respuesta por factores.

El análisis se desarrolló con base a la elaboración de la gráfica descendente de los valores arrojados por cada factor la gráfica se presenta a continuación como se ordenaron según su nivel de resistencia (ver figura 2).

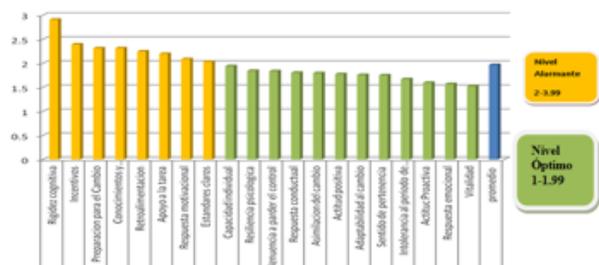


Figura 2 Gráfica descendente de promedio de respuesta por factores.

En el análisis de la gráfica y la tabla se pudo observar que en promedio el Departamento de Laboratorios y Audiovisuales tiene como promedio un nivel de resistencia de 1.96 y el 40% de los factores caen en un nivel alarmante por su ubicación en los rangos. De esos 8 factores alarmantes el 25% hacen referencia directamente al personal y el 75% son resistencias por parte del tipo de liderazgo que reciben los individuos que laboran.

Los demás factores se identifican como factores con niveles óptimos de resistencia, es decir el grado de resistencia por parte de estos factores están dentro de lo permitido y tolerante para el desempeño del cambio. También se identificaron los cuatro factores con mayor índice de resistencia organizacional presentada por el Departamento que son los siguientes:

- Rigidez cognitiva.
- Incentivos.
- Preparación para el cambio.
- Conocimientos y competencias.

Con el objetivo de identificar los pocos vitales y los muchos triviales según la teoría de Pareto del 20-80 se realizó un análisis basado en la frecuencia en la que el factor es manifestado como el de mayor nivel de resistencia por cada empleado. Para esto se determinó que factor muestra más nivel de resistencia por persona, es decir a cada encuestado se le identificó que factor tenía mayor nivel de resistencia, para después determinar la frecuencia de cada factor.

Análisis de resultados de la resistencia por área

Saber qué área del Departamento de Laboratorios y Audiovisuales muestra más resistencia al cambio, es vital para identificar los puntos donde el Departamento está teniendo mayor indicador de resistencia, y así pueda ser considerada la resistencia a la hora de implementación de mejoras en esas áreas y que el cambio efectuado se dé sin problemas.

Para analizar la resistencia al cambio que presenta el Departamento se generó una tabla en donde se muestran los promedios de puntaje de resistencia al cambio organizacional la que engloba el resultado de todos los factores por cada área (ver tabla 2).

#	AREA	PROMEDIO
1	Audiovisual Centro	2.4342
5	Mantenimiento	2.3123
2	LV 1100 Laboratorio de Ingeniería Electrónica	2.1825
3	LV 1100 Laboratorio de Ingeniería Eléctrica	2.0702
4	LV 200 Laboratorio de Veterinaria	1.9193
6	LV 100 Laboratorio de Veterinaria	1.9026
10	Administración	1.8722
7	LV 700 Laboratorio de Ciencias Biológicas y Alimentarias	1.8538
13	LV 900 Laboratorio de Ingeniería Química	1.807
11	AV 1700 Laboratorio de Artes Visuales	1.7895
8	Audiovisual Náinari	1.6912
12	Videokonferencias Náinari	1.6912
9	Tutorías	1.6725
14	LV 800 Laboratorio Estructural e Hidráulica	1.5877
15	LV 1200 Laboratorio Integral de Ingeniería Industrial	1.3596
	Promedio general	1.9678

Tabla 2 Tabla descendente de promedio de respuesta por área.

En el análisis de la tabla se concluye que el 27% de las áreas manifiestan resistencia al cambio. Al igual que la tabla de promedios respuesta por factores, también se generó una gráfica para la identificación visual de las áreas del Departamento con mayor nivel de resistencia las cuales se pueden visualizar en la siguiente figura (ver figura 3).

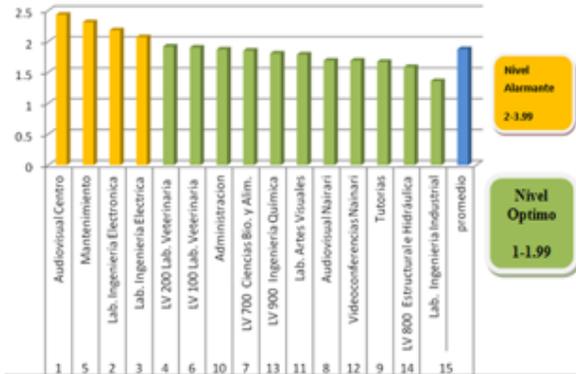


Figura 3 Gráfica descendente de promedios de respuesta por área del departamento.

En este diagrama se puede observar como despuntan cuatro áreas del Departamento con un nivel de resistencia considerable los cuales son comprendidas como áreas en las que el personal presenta conductas y actitudes no adecuadas para la implementación de mejoras y cambios a los métodos de trabajo y que deben ser tratados para aumentar la disponibilidad a cambios en el futuro. Las áreas del Departamento considerados como alarmantes son los siguientes:

- Audiovisual Centro
- Mantenimiento
- Laboratorio de Ingeniería Electrónica
- Laboratorio de Ingeniería Eléctrica

Análisis de resultados relevantes

Además de la identificación de estos puntos amarillos considerados como alarmantes y como áreas de oportunidad de mejora se analizaron las preguntas las cuales nos indican de una forma más directa las fallas del personal y de la organización del Departamento.

A continuación se presentan los cuatro ítems con mayor puntaje con su promedio de respuestas ubicadas en los rangos como alarmantes (ver tabla 3).

Número de ítem	Promedio de respuesta	Ítem redactado	Factor	Observación
20	3.39	Cambio de punto de vista con facilidad	Rigidez cognitiva	El 52% de los encuestados no cambian su punto de vista fácilmente
19	2.68	Una vez que he hecho planes es muy posible que los cambie	Rigidez cognitiva	El 25% contestó que no es posible cambiar sus planes
6	2.5	Cuando ingrese a laborar a la empresa recibí un entrenamiento adecuado para realizar mi trabajo	Preparación para el cambio	El 23% contestó que no recibió entrenamiento adecuado para realizar su trabajo
55	2.39	Recibí capacitación adecuada para adquirir habilidades	Cosocimiento y competencias	El 17% contestó que no recibió capacitación para habilidades

Tabla 3 Ítems con alta resistencia.

Estas observaciones son consideradas como relevantes de la resistencia, ya que ante estas situaciones de cambio establecidos por la dirección del Departamento, el personal presenta alto grado de rigidez cognitiva, debido a que se les complica cambiar sus paradigmas o mapas mentales, lo cual dificulta que la adopción de nuevas formas de trabajo y hábitos se arraigue al personal eficazmente. También al no ser considerados para la planeación de los cambios, se puede asumir que se sienten resentidos con la organización y se rehúsan o desconocen cambios aplicados sin su consideración según Oreg (2007).

Tomando en cuenta que los ítems del instrumento de evaluación son las causas de la resistencia del Departamento, ya que son los indicadores de cada factor, se elaboró un diagrama de Pareto creado en base a la frecuencia en la que el personal presenta la causa con alto puntaje de resistencia.

Para esto se determinó cuantas personas presentan niveles altos por pregunta con el fin de identificar las causas que provocan la resistencia nombradas como pocos vitales.

El diagrama de Pareto realizado para la identificación de los pocos vitales de las causas de la resistencia al cambio organizacional del Departamento de Laboratorios y Audiovisuales se presenta a continuación (ver figura 4).

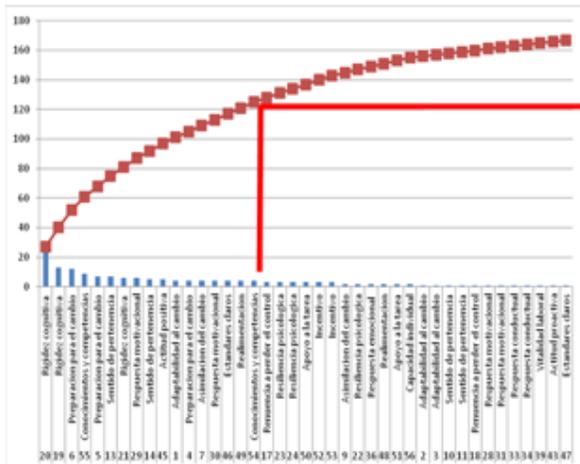


Figura 4 Diagrama de Pareto de causas de la resistencia al cambio.

Los pocos vitales detectados en el diagrama de Pareto son los siguientes:

1. Se les dificulta cambiar de hábitos.
2. Se les dificulta cambiar de punto de vista e ideas.
3. La organización no presenta información novedosa relacionada con su ocupación.
4. No están informados de la evolución de su ocupación.
5. No reciben el entrenamiento adecuado.
6. No se les tiene en cuenta al personal para desarrollar cambios en el trabajo.

7. El personal prefiere no asumir riesgos.
8. No se les da realimentación constructiva y oportuna.
9. No se capacita para obtener las habilidades necesarias.
10. La organización no facilita los conocimientos para alcanzar sus objetivos.
11. La organización no informa las expectativas que se tienen de ellos.
12. El personal no se sienten motivados para trabajar.
13. No saben separar su vida privada de su vida.
14. El personal no controlan sus emociones.
15. No se considera al personal las modificaciones o mejoras.
16. El personal prefiere rutinas estables.
17. Rechazo a las decisiones de la alta dirección.

En el análisis de estas causas se determinó que el 47% de estas causas provienen por parte de las actitudes y conductas del personal, y el otro 53% se muestra por parte de la dirección del Departamento. Los factores que resienten el efecto de estas causas son:

- Rigidez cognitiva
- Preparación para el cambio
- Sentido de pertenencia
- Conocimientos y competencias

- Resiliencia psicológica
- Respuesta motivacional
- Incentivos
- Estándares claros
- Asimilación del cambio
- Actitud positiva
- Realimentación

Algunos de estos elementos coinciden con los resultados de la auditoría N° 20 en sus no conformidades de los requisitos; 6.2.2, 8.3 y 8.5.2 los cuales hacen referencia a; competencia, toma de conciencia y capacitación, control de productos no conformes y acciones correctivas. Se determina que al personal se le dificulta la asimilación de nuevas ideas y el cambio de mapas mentales, aunado a que la alta dirección se muestra deficiente ante el cumplimiento de los elementos necesarios para el desempeño adecuado del personal como lo son; capacitación e información adecuada, incentivos, motivación, estándares y objetivos claros, conciencia de la importancia de los cambios y realimentación oportuna.

Propuesta de mejora para la disminución de la resistencia al cambio organizacional para las áreas de oportunidad detectadas

Utilizando el formato de propuesta de mejora se generó el plan para la disminución de la resistencia, en este formato se define el título del plan y la fecha en la que se realizó, en el se describe brevemente la problemática a resolver donde se menciona el planteamiento del problema y el diagnóstico de la evaluación.

Después se redactó el objetivo del plan, dentro de una tabla se indican; la meta, las líneas de acción, los responsables de dichas acciones (ver tabla 4).

Meta de mejora	Línea de acción	Responsable
Disminuir la resistencia a un promedio general de 1.65	Crear programa de estímulos por desempeño	Jefe de Departamento
	Establecer estándares y objetivos claros.	Jefe de Departamento
	Crear programa de propuestas para la mejora continua	Asistente de metodologías de apoyo a la estrategia
	Desarrollar metodología de lanzamiento y aplicación de mejoras.	Jefe de Departamento
	Fomentar la innovación en el trabajo.	Supervisores
	Generar programa de realimentación de desempeño.	Supervisores

Tabla 4 Propuesta de mejora

Según los resultados de la evaluación de la resistencia al cambio organizacional, se identificaron niveles de la resistencia alarmantes los cuales deben de disminuirse para que los cambios actuales y futuros se adopten eficientemente en la cultura organizacional del personal del Departamento de Laboratorios y Audiovisuales.

Conclusiones

Toda organización tiene la capacidad de adaptación a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el proceso de aprendizaje, estas variaciones que sufren las organizaciones se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Tomando como base lo anterior, se planteó un objetivo para este proyecto, el cual consistió en evaluar la resistencia al cambio organizacional del personal del Departamento de Laboratorios y Audiovisuales de ITSON Náinari, con el fin proponer acciones que disminuyan dicha resistencia.

El cual fue alcanzado en su totalidad ya que gracias al diseño y elaboración del instrumento de evaluación, se identificaron los cuatro factores con mayor índice de resistencia organizacional presentada por el Departamento que son los siguientes: rigidez cognitiva, preparación para el cambio, incentivos así como conocimientos y competencias.

Entre los principales resultados generados por la aplicación del instrumento, mostró que la resistencia al cambio organizacional fue de 1.96, también se observó que el factor de rigidez cognitiva presenta mayor resistencia al cambio manifestada por el personal, aunque en general tuvieron un nivel aceptable de resistencia organizacional que indica actitudes y hábitos favorables para la aplicación de cambios, se encuentran a un paso de entrar a niveles alarmantes, por lo que se identificaron zonas de oportunidad como lo son; crear programa de estímulos al desempeño, dar seguimiento a capacitaciones de la certificación y mejorar el liderazgo junto con el tipo de dirección que imparten los superiores.

Cabe señalar que se elaboró un diagrama de Pareto con el fin de identificar las causas que provocan la resistencia. En el análisis de estas causas se determinó que el 47% provienen de las actitudes y conductas del personal, y el otro 53% se muestra por parte de la dirección del Departamento.

Por último es importante señalar que según los resultados de la evaluación de la resistencia al cambio organizacional, se identificaron niveles de la resistencia alarmantes los cuales deben de disminuirse para que los cambios actuales y futuros se adopten eficientemente en la cultura organizacional del personal del Departamento de Laboratorios y Audiovisuales.

Se concluye que el personal cuenta con nivel alarmante de rigidez cognitiva lo que no le permite adoptar fácilmente como suyas, las nuevas ideas o modificaciones de trabajo, y les resultan indiferentes las mejoras que se apliquen en la organización. Aunada la rigidez cognitiva junto con la falta de liderazgo, generan una situación resistente a los posibles cambios que se presenten en el desarrollo de su trabajo.

Referencias

- Avey, J., TS, W., & F, L. (2008). Can positive employees help positive organizational change? The journal of applied behavioral science.
- Bernárdez, M. (2006). Tecnología del desempeño humano. Mexico.
- Chiavenato, I. (2002). Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill.
- Cummings, T. G. (2007). Desarrollo organizacional y cambio. Colombia: Mcgrawhill.
- Daft, R. L. (2004). Teoría y diseño organizacional. Mexico: Cengage Learning editores S.A.
- Deming, E. (1952). Quality, productivity and competitive advantage. SF: MacGraw-Hill.
- Freemont, K. E., & Rosenzweig, J. (2000). Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias. México: McGRAW-HILL.
- Guerra, I. (2007). Evaluación y mejora continua. Mexico: Author House Editorials.
- Huerta, J. (2005). Procedimiento para redactar y validar estudios de investigación y evaluación.

Malott, M. E. (1998). Gerencia de Sistemas Conductuales y Cambio Organizacional. Revista latinoamericana de psicología .

Maslow, A. (1993). The Developing Person through the Life Span. Kairós.

Oreg, S. (2007). Resistencia al cambio. El desarrollo de una medida de las Diferencias Individuales.

Papalia, D. (2003). Desarrollo humano. México : McGraw-Hill.

Peter, J. (2007). Sociedad anarquista. Inglaterra: Spr.ru.

Robbins, S. (1999). Gestión del cambio organizacional estratégico. Naucalpan, Juarez Edo. México: Prentice-hall, hispanoamericana, s.a.

Worley, c. (2007). Desarrollo organizacional y cambio. Cengage Learning Editores.
Referencias de internet

Chirinos, N. (2009). Sensibilidad al cambio. www.slideshare.net/naborchirinos/resistencia-al-cambio-5822905.

ITSON. (2012). Historia ITSON. <http://www.itson.mx/Universidad/Paginas/historia.aspx>.

ITSON. (2010). <http://www.itson.mx/Universidad/Paginas/procesos.aspx>

Lewin, K. (1991). Teoria del cambio planificado. Alemania: www.bnm.me.gob.ar.

Leftcovich, M. (2006). Gerencia del cambio. www.degerencia.com/articulo/superando_la_resistencia_al_cambio.

Lozada, F. (2008). Desarrollo organizacional y el cambio. Mexico: www.acofi.edu.co/documentos/listado_orales_2012.xls.

Estudio de cadenas de valor del café en el Municipio de Xicotepec de Juárez, Puebla

CERVANTES, Maricela*† y VELAZQUEZ, José Rubén

Universidad Tecnológica de Xicotepec de Juárez, Puebla

Recibido 5 de Julio, 2015; Aceptado 24 de Septiembre, 2015

Resumen

Es necesario tener información que nos permita proponer una política pública que lleve a los cafeticultores de la región a integrarse adecuadamente a la cadena global de valor, mejorando las condiciones de trabajo y de vida en comparación con las que actualmente cuentan.

Cadena de valor, sustentabilidad, café, desarrollo económico local.

Abstract

You need information that will allow us to propose a public policy that leads to the coffee growers in the region to properly integrate into the global value chain, improving working conditions and life compared to currently have.

Value chain, Sustainability, Coffee, Local Economic Development

Citación: CERVANTES, Maricela y VELAZQUEZ, José Rubén. Estudio de cadenas de valor del café en el Municipio de Xicotepec de Juárez, Puebla. Revista de Administración y Finanzas 2015, 2-4: 800-804

* Correspondencia al Autor (Correo Electrónico: mary.cervantes.c@gmail.com)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

Introducción

México ocupa el octavo lugar como productor de café cereza a nivel mundial después de Brasil, Vietnam, Indonesia, Colombia, Etiopia, India y Honduras.



Figura 1 Mapa de producción mundial de café, por tipo de cultivo y región geográfica. 2013. Elaborado con base en Jaime Arcila Pulgarín, Productividad potencial del café Estado actual y perspectivas. Investigador-Cenicafé-Colombia y datos de International Coffee Organization (ICO) 2013.

En 2013 alcanzó un volumen de producción de alrededor de 4 millones de sacos por año. El Estado de Puebla ocupa actualmente el tercer lugar en producción nacional de Café, después de Chiapas y Veracruz. En el marco del estado de Puebla, Xicotepec de Juárez es el primer productor.

Su producción promedio anual fue de 246 000 toneladas (tons.) de café cereza entre 2002 y 2013, con una superficie sembrada de 72 174 hectáreas (has.) de las cuales se cosecharon un total de 54 205 has.



Figura 2 Principales municipios productores de café en el Estado de Puebla. 2013. Elaborado con Datos de AMECAFÉ 2014.

El municipio de Xicotepec cuenta con una población de 75 601 habitantes (INEGI, 2010), De acuerdo a indicadores de rezago social que se muestran en la figura 2, se hace evidente la falta de acceso de la población a bienes y servicios básicos ya que 21 localidades tienen un grado de marginación muy alto, 53 tienen un grado alto, hay dos con grado medio, una con grado bajo y 17 localidades en donde no se dispone de información (Consejo Nacional de Población, CONAPO, 2010).

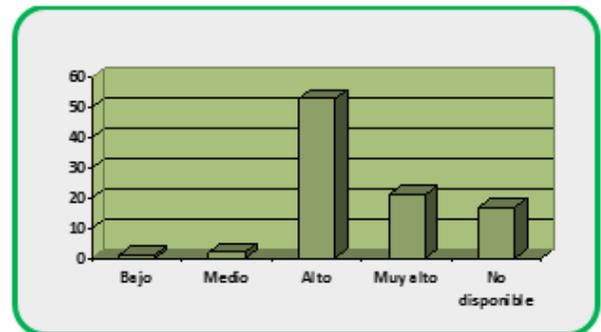


Figura 3 Grado de Marginación de las localidades de Xicotepec de Juárez, elaborado con datos de CONAPO, 2010.

Las condiciones económicas, sociales y culturales de la región cafetalera de Xicotepec de Juárez en particular, son muy contrastantes en relación a las estadísticas del sector.

De forma alarmante, se puede observar que los productores son el eslabón más débil de la cadena productiva del café, y resultan constantemente afectados por el desplome y la volatilidad de los precios del grano. Se ubican en su gran mayoría en regiones con un gran rezago social y altos niveles de marginación, lo que imposibilita tomar acciones de desarrollo en esta agroindustria.

Metodología

En nuestra economía actual las cadenas productivas están fragmentadas y sus actividades son realizadas por diferentes firmas en diferentes lugares, ya sea en el mismo país o en otras naciones.

El marco analítico de las cadenas productivas permite entender cómo empresas, trabajadores y consumidores están interconectados en una misma industria ya sea a nivel local o global; así también permite identificar el nivel de desarrollo de un territorio o país en un determinado sector productivo, y exponer cuáles son sus posibilidades de escalamiento industrial también conocido como upgrading (Gereffi y Fernández-Stark, 2011).



Actualmente no se dispone de información integrada respecto a la conformación de ésta área de negocio de café como un esquema sistémico de abastecimiento. De esta forma a pesar de que existen estudios previos e incluso se describe alguno de los eslabones de la cadena y se han tipificado, la realidad de la zona de Xicoteppec de Juárez aún se desconoce sus características como cadena de valor y su impacto en el desarrollo regional de la zona.

El sector agroindustrial del café en Xicoteppec de Juárez y todos los actores y agentes que participan, serán identificados, tipificados, evaluados en lo particular y en el contexto económico, cultural y ambiental a efecto de estar en condiciones de medir el impacto que esta cadena de valor genera en el entorno serrano.

Objetivo

Caracterizar la cadena de valor del café y su impacto en el desarrollo económico de la región de Xicoteppec con base en la metodología de Gereffi y Fernández-Stark (2011):



Figura 4 Metodología para analizar casos de Desarrollo Económico Local, de FERNÁNDEZ-STARK, K. & GEREFFI, G. (2011).

El modelo de cadenas de valor también integra un concepto de sustentabilidad basado en tres dimensiones:



Resultados

Los 978 productores del municipio de Xicotepec que se encuentran registrados en SAGARPA, de acuerdo con el CADER Xicotepec hasta 2013, son cada vez menos beneficiados debido a los requisitos que se han venido estableciendo por parte de la dependencia para otorgar los apoyos financieros. Por otra parte los recursos entregados son cada vez menores, porque ya no aplica la proporción del predio administrado, sino que se otorga en cantidades iguales por productor, con lo cual los productores con terrenos de mayor extensión ya no les conviene perder tiempo en el proceso de participación en los programas oficiales.



Lo anterior pone de manifiesto que los productores son el eslabón más débil de la cadena productiva del café, y resultan constantemente afectados por el desplome y la volatilidad de los precios del grano. Se ubican en su gran mayoría en regiones con un gran rezago social y altos niveles de marginación, usualmente carecen de organización y permanecen divididos lo que imposibilita el acceso a créditos.

Conclusiones

Debido a lo anterior es necesario hacer una mejor caracterización y estudio de la cadena de valor del café y su impacto en la región ya que de acuerdo con los resultados de la investigación exploratoria los cafecultores no están obteniendo los beneficios mínimos de su trabajo. Es necesario tener información que nos permita proponer una política pública que lleve a los cafecultores de la región a integrarse adecuadamente a la cadena global de valor, mejorando las condiciones de trabajo y de vida en comparación con las que actualmente cuentan. Es contradictorio y complicado el escenario que se ha descrito porque siendo el municipio el productor número uno de café en el estado de Puebla, el progreso económico y social de los productores de café y sus familias es mínimo.

Referencias

ALBURQUERQUE L., F. (2004) Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. Revista de la Cepal. (82) 157.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2014) Integración regional. Hacia una estrategia de cadenas inclusivas. Santiago de Chile: Naciones Unidas

FERNÁNDEZ-STARK, K. & GEREFFI, G. (2011) Manual desarrollo económico local y cadenas globales de valor. Durham, North Carolina. Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC), Duke University.

FLORES G., David. (Coord.) (2011). Plan de innovación de la caficultura en el estado de Puebla. México: SAGARPA-COFUPRO-AMECAFE-UACH-SISTEMA PRODUCTO CAFÉ-AMECAFE-INCA Rural.

GEREFFI, G. (2010). Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización. Problemas del Desarrollo. Vol. (32) 30. Núm. 125. México: IIEc-UNAM. Abril-Junio 2001. Obtenido desde <http://www.ejournal.unam.mx/pde/pde125/PDE12502.pdf>

GEREFFI, G., HUMPHREY, J. y STURGEON, T. (2005) 'The governance of global value chains', Review of International Political Economy 12 (1), febrero, 78-104

Observaciones

Esta investigación exploratoria sobre cadenas de valor del café en Xicotepec de Juárez, dió origen al proyecto "Cadena de Valor del Café en Puebla" que forma parte del Macroproyecto Latinoamericano "Adopción de criterios de sostenibilidad en las cadenas de valor en Latinoamérica" 2015, Coordinado por la FCA de UNAM, convocado por la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración - Organismo de Cooperación de Estudio de la Unión de Universidades de América Latina.

El impacto de la cultura organizacional en la efectividad de las MiPyMEs familiares. Caso: Valle del Mezquital

LINARES, Irasema*† y MÁRQUEZ, Julio

Recibido 5 de Julio, 2015; Aceptado 24 de Septiembre, 2015

Resumen

El presente artículo muestra los resultados de un estudio de cultura organizacional aplicado a una muestra de MiPyMEs de integración familiar ubicadas en la región conocida como: Valle del Mezquital, en el Estado de Hidalgo, México; cuyo contexto socioeconómico y cultural es especial, ya que cuenta con un gran porcentaje de población indígena y un singular fenómeno migratorio hacia los Estados Unidos. Las MiPyMEs seleccionadas fueron incubadas por la Universidad Tecnológica del Valle del Mezquital (UTVM), primera institución pública de educación superior en esta región del país. El objetivo del estudio fue determinar el tipo de cultura organizacional dominante en el marco del modelo Competing Value Framework (Cameron & Quinn, 1999) e identificar, a través de la adecuación de un modelo de diagnóstico y de la aplicación de herramientas de recopilación de datos, cuales son los elementos culturales que favorecen o limitan la efectividad de las MiPyMEs familiares en esta región y, a partir de los resultados, proponer un conjunto de estrategias para gestionar los elementos culturales y alinearlos en función de los objetivos que persiguen este tipo de organizaciones.

Competitividad, MiPyMEs, Cultura, Organizacional, Empresas.

Abstract

This article shows the results of a study of organizational culture applied to a sample of family integration MSMEs located in the region known as the Mezquital Valley in the state of Hidalgo, Mexico; whose socioeconomic and cultural context is special because it has a large percentage of indigenous population and a unique migration to the United States. Selected MSMEs were incubated by the Technological University of Valle del Mezquital (UTVM), first public institution of higher education in this region. The aim of the study was to determine the type of dominant organizational culture within the model of Competing Value Framework (Cameron & Quinn, 1999) and to identify, through the adaptation of a model of diagnosis and implementation of collection tools data, what are the cultural elements that favor or limit the effectiveness of MSMEs family in this region, and from the results, propose a set of strategies to manage cultural elements and align them according to their objectives such organizations.

Competitiveness, MSMEs, Culture, Organizational, Companies

Citación: LINARES, Irasema y MÁRQUEZ, Julio. El impacto de la cultura organizacional en la efectividad de las MiPyMEs familiares. Caso: Valle del Mezquital. Revista de Administración y Finanzas 2015, 2-4: 805-821

* Correspondencia al Autor (Correo Electrónico: ilinares@utvm.edu.mx)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

Introducción

Una de las condiciones de mayor importancia para mantener e incrementar la competitividad a lo largo del tiempo en cualquier tipo de organización, es sin duda la habilidad que desarrolle para poder adaptarse a los constantes cambios de un entorno global, así como a las nuevas tendencias sociales y tecnológicas. Para el desarrollo de esta habilidad, las organizaciones requieren de un conjunto de condiciones que dependen en gran medida de las capacidades y competencias de los colaboradores que las integran. De esta manera, la efectividad y productividad de los integrantes de una organización y por tanto, de la propia organización, están directamente relacionadas con las políticas, prácticas, normas y supuestos compartidos por todos los miembros de la misma, en un conjunto de elementos comúnmente conocidos como: la cultura organizacional.

De acuerdo con Toca y Carrillo (2009) el conjunto de patrones compartidos y heredados por la sociedad, que sirven de guía de comportamiento, generan pautas de conducta y dan al individuo sentido de pertenencia e identidad, constituyen la cultura de un pueblo. Estos patrones habitan en la mente de los individuos y son tomados del ambiente y contexto en el que se desarrolla, de manera que el desarrollo de la cultura es lo que hace diferente a las sociedades humanas de otras sociedades de especies animales.

De la misma forma, la cultura de una organización le permite diferenciarse de cualquier otra y brindar a sus miembros una mayor identificación y sentido de pertenencia. Para Hellriegel y Slocum (2009) la cultura organizacional no tiene un registro formal pero constituye el “alma de la organización” y la identificación y conocimiento de sus rasgos resulta determinante para el desarrollo de estrategias de permanencia y consolidación.

Ya que se relaciona directamente con la identidad, el compromiso y la calidad del trabajo de sus colaboradores; y por lo tanto con los resultados y con la eficiencia de la organización. Es por ello que el reconocimiento y gestión de los principales componentes de la cultura organizacional, puede propiciar las condiciones que favorezcan actitudes y conductas que contribuyan a logro de un ambiente adecuado para la consecución de los objetivos de las empresas.

Estas condiciones tienen una connotación particular cuando se trata de MiPyMEs, ya que este tipo de organizaciones, dado su tamaño y estructura, basan con mayor medida su permanencia y desempeño, en las cualidades particulares de su cultura organizacional. Las MiPyMEs en México son una parte fundamental de la economía por el número de empleos que generan, así como por su importancia en la satisfacción de las necesidades de los consumidores nacionales, de ahí que se considere que las condiciones del entorno organizacional son particularmente relevantes para el logro de los resultados de las empresas en términos de eficiencia y eficacia.

De acuerdo con el INEGI (2010) el 99.8% de los 4 millones 15 mil unidades empresariales que existen en el país son MiPyMEs mismas que generan el 52% del Producto Interno bruto en México. De este universo, muchas se constituyen como un negocio familiar que se ha delegado a las nuevas generaciones, y que tiene características que las hace particularmente vulnerables a los cambios que genera la globalización y al impacto de las variables macroeconómicas. Para la economía nacional y local las MiPyMEs, constituyen el motor que impulsa la generación de empleos, ya que movilizan los recursos tanto de las zonas rurales como de las urbanas, con la finalidad de satisfacer las necesidades de bienes y servicios de nuestra sociedad.

El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 establece que en México las MiPyMEs contribuyen con el 73% de los empleos del país, lo cual significa casi 20 millones de puestos laborales. De esta manera, la importancia de la operación de las MiPyMEs en México radica en el volumen de Población Económicamente Activa que ocupa, así como en su contribución al impulso del comercio local y regional, al explotar los recursos propios de cada localidad y traducirlos en movimiento económico. Sin embargo, parte de la problemática de las MiPyMEs en México es su escasa gestión de la calidad, la falta de un financiamiento adecuado y oportuno, y particularmente cuando se trata de MiPyMEs familiares, su administración y control financiero, condiciones estrechamente vinculadas con su cultura organizacional.

De acuerdo con Rizo (2014), esta problemática, aunada al desconocimiento, improvisación, selección de personal inadecuado y sobre todo al manejo empírico del negocio, generan que un 87% de las MiPyMEs en México fracasen. Señala además, que esta problemática tiene su origen en la cultura, la improvisación y la nula diferenciación entre las finanzas personales y las de la empresa.

Por ello, resulta pertinente identificar los rasgos culturales que permitan generar las condiciones que contribuyan a mejorar el establecimiento, crecimiento y consolidación de las MiPyMEs familiares en México. El análisis de la cultura organizacional de MiPyMEs que además tienen la característica de ser familiares, requiere tomar en consideración enfoques particulares, tal como lo propone Romero (2006) quien sugiere considerar perspectivas como: el relevo generacional, las estrategias empresariales y sus resultados económicos.

La dinámica de las relaciones intrafamiliares y las condiciones de entorno; ya que todas ellas inciden en la permanencia y desarrollo de este tipo de organizaciones.

Si bien existe un amplio conjunto de definiciones de la cultura organizacional, derivadas de la diferencia en la óptica usada para su interpretación, Schein (2010) considera que existe un consenso general en reconocerla como el conjunto de patrones y significados que son compartidos por los miembros de una organización. En el caso de MiPyMEs familiares, a este conglomerado de elementos se incorpora la interacción entre la familia propietaria y su empresa, ya que de acuerdo con Ward (2005) la manera en que los integrantes de la familia propietaria se relacionan, participan e influyen en la vida organizacional de la empresa, incide de manera sustantiva en la productividad y la competitividad de una MiPyME de esta naturaleza.

Contexto socioeconómico

El Valle del Mezquital, Estado de Hidalgo, se localiza a 160 km al noroeste de la Ciudad de México, constituye una región muy amplia y de gran importancia ecológica, económica, social, histórica y cultural, donde se desarrolla una población que desempeña diversas actividades productivas de especial relevancia para la economía global de la entidad y áreas circunvecinas. Esta región se caracteriza porque un alto porcentaje de la población es de origen indígena ya que en este territorio se encuentra asentada la etnia otomí o hñahñu.

Su heterogeneidad ambiental, socioeconómica y cultural han influido para que en el Valle del Mezquital exista un gran potencial de recursos de los cuales dependen las poblaciones ahí establecidas.

El Valle del Mezquital incluye 28 municipios, entre los más importantes se encuentran Actopan, Alfajayucan, El Cardonal, Chilcuautla, Ixmiquilpan, Nicolás Flores, San Salvador,

Santiago de Anaya, Tasquillo y Zimapán, algunos de ellos catalogados por el CONAPO (2011) como municipios con alta marginación.

De acuerdo con la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, en el Valle del Mezquital no existe correspondencia entre la magnitud de lo que se produce y los niveles de bienestar de la población, ya que las condiciones climatológicas adversas, los bajos niveles de producción, la mala organización social, la escasa utilización de tecnología, el rezago educativo y la aplicación de modelos de producción ajenos a las condiciones ecológicas y socioeconómicas, han traído como consecuencia además de una baja productividad, un deterioro ambiental acentuado, el agotamiento de los recursos naturales y particularmente un fenómeno migratorio que contribuye a la ausencia de organización para la producción, transformación y comercialización, limitando el desarrollo y convirtiendo a la región en un sitio de marginación, pobreza e injusticia social (CDI, 2009).

La baja productividad agrícola y la carencia de industrias en la región han obligado a los otomíes, desde hace tiempo, a emigrar en busca de trabajo asalariado. Hasta hace poco tiempo esta migración se dirigía al Distrito Federal y su zona metropolitana, donde los hombres se empleaban como peones de albañil y las mujeres como trabajadoras domésticas, pero en la últimas décadas la migración se dirige a los Estados Unidos.

Misma que aunada a la tradición migratoria en el Valle del Mezquital ha posibilitado la formación de redes sociales que, ha incrementado la probabilidad de traslado internacional. Uno de los beneficios más explícitos de la migración internacional son las remesas, las cuales influyen de manera muy importante en las economías receptoras. Esta remesas están permitiendo que los migrantes hayan reactivando la economía del Valle del Mezquital, mediante la promoción del consumo, la generación de empleos y el desarrollo de inversiones.

Para Quezada y Franco (2010) el dinero que envían los migrantes a través de las remesas es utilizado principalmente para la educación de sus familiares, para el mantenimiento de sus viviendas, alimentación, salud, ahorro, compra de propiedades y en algunos casos, para la apertura de una MiPyME familiar. El Valle del Mezquital cuenta con tres de los cuatro municipios con mayor participación en remesas del Estado de Hidalgo: Ixmiquilpan, Tasquillo y Zimapán, en los cuales la tasa de crecimiento de las remesas es superior a la de la inversión pública.

El presente estudio considera una muestra de MiPyMEs familiares que fueron incubadas por la UTVM, la cual es una institución pública de educación superior creada en 1996 con el objetivo de contribuir a atender la demanda educativa de la región con carreras innovadoras a partir de un modelo educativo que fomenta la vinculación entre el proceso enseñanza - aprendizaje y las actividades del sector productivo. Originalmente, el modelo educativo de las Universidades Tecnológicas fue diseñado para regiones donde existen polos de desarrollo industriales con un gran número de organizaciones productivas, mismas que facilitan la contratación y colocación de sus alumnos; sin embargo la UTVM se instaló en una zona no industrializada.

De escasos recursos y condiciones de marginación en algunos segmentos de su población

En este sentido, la UTVM se constituyó como una alternativa que permitiera elevar el nivel educativo y cultural de la población; coadyuvar a la solución de problemas tecnológicos del aparato productivo; y, en general, mejorar las condiciones de vida de los habitantes del Valle del Mezquital.

De esta manera, en 2005 se estableció la Unidad Incubadora de Empresas de Base Tecnológica (INCUBATEC-UTVM) para apoyar y fomentar el espíritu emprendedor de estudiantes, egresados y sociedad en general con el fin de contribuir al desarrollo regional y estatal.

A nueve años de su creación, la incubadora de la UTVM ha inscrito 275 proyectos o ideas de negocio, de los cuales se han incubado 121 empresas y de ellas, 63 se mantienen actualmente en operación (52%). Del total de empresas en operación, el 77% son MiPyMEs familiares y el 8% ha sido financiada con capital de remesas migrantes.

Derivado de lo anterior, se ha reconocido la necesidad de identificar los principales rasgos de la cultura organizacional de las MiPyMEs familiares del Valle del Mezquital, seleccionando como muestra a aquellas que han sido incubadas por la UTVM, con la finalidad de determinar: ¿Cómo indican los rasgos de la cultura organizacional en la permanencia y desarrollo de este tipo de empresas?.

El estudio exploratorio desarrollado, permitió caracterizar dichos rasgos y los resultados del mismo, contribuyeron a establecer una serie de recomendaciones dirigidas a este tipo de MiPyMEs, orientadas a favorecer su competitividad y consolidación.

Revisión teórica

Los criterios para clasificar a las MiPyMEs son diferentes en cada país, sin embargo de manera tradicional se utiliza el número de trabajadores como principal criterio para estratificar los establecimientos por tamaño y el total de ventas anuales, los ingresos o los activos fijos, como criterios complementarios.

En México, las empresas han sido clasificadas de acuerdo con un factor denominado: tope máximo combinado, que se obtiene de multiplicar el número de trabajadores por 0.1 y sumarlo al producto del monto de ventas anuales en millones de pesos, por 0.9, de acuerdo a la tabla siguiente.

Tamaño	Rango en número de trabajadores	Rango en monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado
Micro	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	11 a 50	\$4.01 a \$100	9.5
Mediana	51 a 250	\$100.01 a \$250	25.0

Tabla 1 Estratificación de empresas en México

Las MiPyMEs familiares

Para identificar si una MiPyME es familiar se toman en cuenta diferentes criterios y factores. Para Mendoza, Hernández y Salazar (2010) existen tres factores fundamentales en la mayoría de MiPyMEs familiares: la propiedad de la empresa, el poder sobre su manejo y la continuidad, es decir, el deseo de permanencia de la empresa a través de las diferentes generaciones de una familia.

Para el desarrollo del presente estudio, se considero una definición amplia de MiPyMEs familiares, estableciendo como único requisito identificar a una MiPyME como empresa familiar que más del 50% de su capital sea propiedad de los miembros de una familia.

Generalmente las MiPyMEs familiares están controladas por su fundador o bien por alguno de sus sucesores y regularmente suelen contar con miembros de la familia como directivos, aunque en muchos casos esta condición suponga esquemas de gestión muy poco desarrollados.

Para Romero (2006) la calidad de la interacción entre la familia propietaria y su empresa, influye significativamente en su productividad y competitividad, ya que en la medida en que los miembros de la familia propietaria estructuran una organización profesional y dispongan de normas claras, podrán orientarse a fortalecer la competitividad de la empresa. En este sentido, considera que una positiva interacción entre familia y empresa, demanda tres condiciones básicas: relaciones familiares positivas, una estructura organizacional y reglas claras; y una administración profesional de la empresa familiar, independiente de los intereses familiares. De acuerdo con Esparza, García y Gómez (2010), si bien no todas las MiPyMEs familiares son exitosas, muchas que sí lo son, deben gran parte de su ventaja competitiva a la cultura familiar en la que se desenvuelven y consideran a la cultura organizacional de las MiPyMEs familiares como un recurso estratégico que puede utilizarse para conseguir un mayor posicionamiento, desempeño y competitividad.

La cultura organizacional

La cultura de una organización constituye un factor determinante en la búsqueda de la mejora de su desempeño en virtud de que se relaciona directamente con los resultados y la eficiencia de la organización, así como con la identidad, el compromiso y la calidad del trabajo de sus colaboradores. En este sentido, identificar los principales componentes de la cultura organizacional, comprenderlos y gestionarlos, permitirá propiciar las condiciones para favorecer las actitudes y conductas que generen un ambiente adecuado para el logro de los objetivos planificados.

A diferencia de la misión y la visión cuyos enunciados suelen existir de forma escrita, Herriegel y Slocum (2009) consideran que la cultura organizacional, además de no tener un registro formal, constituye el “alma de la organización” y su identificación y gestión, resultan determinantes en la expectativa de incrementar la lealtad, la productividad, la rentabilidad y la competitividad de una organización.

Para Schein (2010), el conjunto de patrones y significados que son compartidos por los miembros de una organización, generan pautas de conducta, sirven de guía de comportamiento, proporcionan al colaborador sentido de pertenencia e identidad con la organización, y permiten a la organización diferenciarse de cualquier otra. Para identificar los diferentes elementos de la cultura organizacional, propuso un marco de referencia integrado por tres dimensiones básicas. La primera, la constituyen el conjunto de premisas que impactan contundentemente en la mayoría de pensamientos y acciones de la organización, es decir, los valores, las ideologías, los supuestos y el conocimiento.

La segunda, se integra por las creencias estratégicas, mismas que se sustentan en las convicciones y certezas de los líderes organizacionales. La tercera, incorpora todo tipo de prácticas, el lenguaje, los símbolos, las historias, los rituales, las rutinas, los estándares, las convenciones y las costumbres, es decir, la conducta modelada.

La cultura organizacional en las MiPyMEs familiares

El estudio e identificación de las características de la cultura organizacional se ha convertido en una temática del mayor interés en la búsqueda de mejorar el desempeño de las organizaciones, ya que permite contar con una amplia perspectiva para conocer a la organización de manera profunda, entendiendo su relación con los individuos que la integran y las condiciones de las relaciones con el entorno en el que se desarrolla.

Las MiPyMEs familiares como cualquier organización, también tienen manifestaciones culturales que deben ser analizadas y gestionadas para lograr alinear los elementos de su cultura organizacional al logro de sus objetivos y a la mejora de su desempeño y productividad para favorecer su permanencia y consolidación.

En este orden de ideas, Poza (2007) ha definido a la cultura de la empresa familiar como una colección de valores definidos por comportamientos que se originan como resultado del liderazgo que proveen los miembros de la familia propietaria. Por su parte Belausteguigoitia (2006) considera que la cultura de la empresa familiar está definida por la relación entre la familia y los negocios, constituyéndose como un factor crucial para el éxito de la empresa y puede manifestarse tanto en aspectos tangibles como la forma de vestir o el lenguaje, así como en aspectos intangibles como las creencias, ideas.

Valores y en general los supuestos básicos del grupo, en este caso, la familia; supuestos sobre los que basan su manera de percibir la vida.

La influencia de la CO en la competitividad de las MiPyMEs familiares

La cultura de las MiPyMEs familiares constituye para Barney (1991) un recurso estratégico intangible que, a diferencia de las no familiares, puede ser utilizada para conseguir una ventaja competitiva y lograr el éxito de la empresa. La influencia que la cultura de la familia propietaria tiene dentro de la gestión al interior de este tipo de empresas puede incidir en aspectos fundamentales como la planeación estratégica, la incorporación de sistemas de control o la mejora del desempeño general (Esparza, García y Gómez, 2010).

Diversos estudios al respecto como Koironen (2002) y Zahra, Hayton y Salvato (2004) señalan que los valores familiares en las empresas, tales como la honestidad, el compromiso, la calidad y el trabajo intenso, incrementan su capacidad para mantenerse competitivamente en el mercado ya que constituyen elementos que inciden directamente sobre las metas y el desempeño de dichas organizaciones. En este orden de ideas, Yescas (2008) relaciona el tipo de cultura de acuerdo al modelo de cuatro tipologías de cultura organizacional propuesto por Cameron y Quinn (1999), estableciendo que existen diferentes tipos de ventajas competitivas dependiendo el tipo de cultura organizacional con que se identifique a la empresa.

Para Prahalad y Hamel (1990) la cultura organizacional forma parte de los recursos y capacidades de la empresa, ya que genera activos intangibles que resultan estratégicos para favorecer la posición competitiva de la organización.

Dichos activos intangibles incluyen el prestigio, la imagen, la reputación, así como las habilidades y las capacidades de los colaboradores que integran la organización. Esparza, García y Gómez (2010) consideran en este sentido, que la cultura organizacional es un recurso intangible que de manera muy especial influye en la gestión estratégica de las empresas familiares.

Concluyen además, que a través de los valores de la organización, que forman parte de su cultura, es posible generar ventajas competitivas e influir en el comportamiento estratégico en este tipo de empresas; y enfatizan que el comportamiento competitivo en las empresas familiares, no depende exclusivamente de sus dueños, sino también de las relaciones armónicas que se generan entre todos sus miembros, pero principalmente de las creencias, las pautas de interacción y el comportamiento individual de cada miembro de la empresa familiar.

El modelo de efectividad organizacional: Competing Values Framework

El presente estudio toma como referente para identificar el tipo de cultura organizacional de las MiPyMEs analizadas, el modelo desarrollado por Cameron y Quinn (1999) denominado Competing Values Framework, mismo que fue generado para determinar los indicadores más importantes de la efectividad de una organización. El modelo se basa en el establecimiento de dos dimensiones, la primera que contrasta los criterios de efectividad que enfatizan la flexibilidad, la discreción y el dinamismo frente a los criterios de estabilidad, orden y control; y la segunda que confronta los criterios de efectividad que favorecen la orientación interna y la integración, en contraste con los criterios que enfatizan la orientación externa, la rivalidad y la diferenciación.

La unión de estas dos dimensiones generan cuatro cuadrantes que representan un conjunto de indicadores de efectividad organizacional que identifican a tipo específico del cultura organizacional.



Figura 1 Modelo Competing Value Framework.

Los cuatro cuadrantes que propone el Modelo Competing Value Framework (Cameron y Quinn, 1999) corresponden a cuatro tipos de cultura organizacional, nombrados de acuerdo a su característica más relevante. En el cuadrante superior izquierdo se encuentra la cultura de Clan, identificada para organizaciones que tienen gran similitud con una familia y que constituyen lugares armoniosos para trabajar, en los cuales los directivos se aprecian como mentores y los colaboradores comparten valores como la cohesión, el trabajo en equipo, la lealtad y el cuidado de las tradiciones, dando como resultado un marcado énfasis en el desarrollo del personal y en la satisfacción del cliente.

La cultura Adhocrática, ubicada en el cuadrante superior derecho, identifica organizaciones que cuentan con un ambiente laboral innovador, creativo y dinámico, mismo que estimula las iniciativas individuales, el crecimiento, la incorporación de nuevos productos o servicios y el logro de mayores utilidades a través de la innovación y el espíritu emprendedor.

En el cuadrante inferior izquierdo se encuentra la cultura Jerárquica, en la que se destaca la organización burocrática, la existencia de estructuras, políticas y procedimientos formales. Este tipo de cultura promueve la coordinación y el control para el logro de la cohesión, estabilidad y funcionamiento eficaz de la organización.

Finalmente, la cultura de Mercado identifica a las organizaciones que se orientan hacia la atención de sus grupos externos de interés más que a su contexto interno, para obtener resultados mediante un trabajo orientado al logro de objetivos y sustentado en colaboradores competitivos y líderes exigentes, que promueven el posicionamiento y la estabilidad de la organización.

Para, Cameron y Quinn (1999), el tipo de cultura dominante en las organizaciones, orienta aspectos tales como el liderazgo, la gestión de la calidad o la administración de los recursos humanos, de ahí la importancia de determinar el tipo de cultura en cualquier organización y particularmente en las MiPyMEs familiares, los rasgos de la cultura organizacional proporcionan una forma de estabilidad en los empleados ya que crea un sentido de identidad y promueven valores que se comparten e influyen en el comportamiento de los trabajadores.

Metodología

La razón fundamental que ha motivado el presente estudio sobre la identificación de los rasgos de la cultura organizacional de las MiPyMEs familiares del Valle del Mezquital, ha sido porque hasta el momento ninguna instancia pública o privada ha realizado ensayo alguno para su caracterización.

Y principalmente porque las actividades económicas sobre las que se sustenta el ingreso de las muchas familias en esta región del Estado de Hidalgo están relacionadas con la sobrevivencia, desarrollo y consolidación de este tipo de MiPyMEs. Particularmente se han seleccionado MiPyMES familiares que fueron sujetas a un modelo de incubación por la UTVM, con el propósito de poder brindar elementos de retroalimentación que aporten a la mejora de los procesos de acompañamiento de las empresas que se crean a través de esta instancia educativa.

Para llevar a cabo el estudio de la cultura organizacional de MiPyMEs familiares del Valle del Mezquital fue preciso contar con una serie de elementos metodológicos que incluyeron: la definición del tipo de estudio, los participantes y los instrumentos de recopilación y de análisis de datos, todo ello basado por un lado en la adaptación de un modelo específico para identificar los principales rasgos culturales de la MiPyME; y por otro lado, en la utilización del modelo Value Framework (Cameron y Quinn, 1999) para identificar el tipo de cultura dominante.

Tipo de estudio y diseño de la investigación

Dado que el estudio busca identificar propiedades o características de un grupo de empresas a través de un análisis específico y en virtud de que el tipo de información que se pretende recopilar acerca de las variables elegidas se realizó de forma independiente (Hernández, 2006), el tipo de estudio llevado a cabo corresponde a un estudio descriptivo. Puede catalogarse el presente estudio con un diseño de investigación no experimental en virtud de que se observaron las variables tal como se dan en su contexto natural para posteriormente efectuar un análisis sobre ellas, de manera que ninguna de las variables fue modificada durante el estudio y que el estudio se realizó en un periodo de tiempo único.

Participantes

Para el desarrollo del presente estudio, se consideró un grupo de MiPyMEs familiares que fueron incubadas por la Unidad Incubadora de Empresas de Base Tecnológica (INCUBATEC-UTVM). De una población de 63 empresas incubadas y en operación, se seleccionó una muestra de 15 MiPyMES familiares. Para la integración de la muestra se utilizó un muestreo aleatorio simple con un porcentaje de error del 5% y un nivel de confianza del 95%.

Modelo de diagnóstico

Para comenzar el estudio, se realizó un análisis de tres diferentes modelos de diagnóstico de la cultura organizacional que incluyen variables relacionadas con la implementación de estrategias de mejora de la calidad en la organización, como el modelo de Martínez y Robles (2009) que destaca la importancia del entendimiento y la satisfacción de los requisitos de los clientes internos y externos; el modelo de Buenaventura (1995) que se enfoca en el establecimiento de estrategias de motivación del personal para favorecer el cambio cultural que supone la implementación de estrategias de mejora; y el modelo de Hernández, et al (2007) quienes resaltan la importancia del desarrollo una cultura de calidad en la que existan individuos comprometidos y colaborativos, responsables de la satisfacción de sus clientes internos y externos.

Posteriormente, se realizó una adaptación que integra un conjunto de diez variables (Tabla 2) que se fundamentan, además de los modelos anteriores, en las aportaciones de: Maull, Brown y Cliffe (2001) así como de: Robbins y Judge (2009) con lo cual se asegura que el modelo se oriente a posibilitar la implementación de estrategias de mejora de la calidad y el desempeño, aprovechando para ello los rasgos mas relevantes de la cultura organizacional de las MiPyMEs familiares.

A este conjunto de variables, se incorporaron seis variables mas (Tabla 2) extraídas del modelo Competing Value Framework (Cameron y Quinn, 1999) con la finalidad de identificar el tipo de cultura organizacional en este marco referencial y contrastar con los rasgos culturales de la primera parte del modelo de diagnóstico.

Variables
1. Perfil de la organización
2. Comunicación
3. Clima organizacional
4. Símbolos y signos
5. Estilo directivo
6. Motivación, reconocimiento y estímulos
7. Normatividad Interna
8. Capacitación y desarrollo
9. Visión empresarial
10. Capacidad de Gestión
11. Características dominantes
12. Líderes de la organización
13. Estilo Gerencial
14. Unión de la organización
15. Énfasis estratégico
16. Criterios de éxito

Tabla 2 Variables para el diagnóstico de la cultura organizacional en MiPyMEs familiares del Valle del Mezquital.

Instrumentos

Para llevar a cabo la recopilación de información se utilizaron tres instrumentos: una Ficha de identificación para recopilar, mediante un análisis cualitativo y cuantitativo, el perfil de las organizaciones evaluadas; un cuestionario, que permitió recopilar los datos cuantitativos del primer conjunto de variables orientado a ubicar los rasgos generales de la cultura de las organizaciones evaluadas; y un cuestionario destinado a recopilar los datos para la identificación del tipo de cultura dominante de acuerdo con el modelo Competing Value Framework de Cameron y Quinn (1999), realizando para ello un análisis de tipo cuantitativo.

Resultados

A continuación se describen los resultados del estudio agrupados por categorías del modelo utilizado:

Perfil de las organizaciones

Los servicios que ofrece INCUBATEC-UTVM incluyen la constitución de nuevas empresas a través del apoyo a emprendedores, así como apoyos a empresas existentes para favorecer su desarrollo y consolidación, en este sentido la mayoría de las empresas participantes, 53%, son de nueva creación con un tiempo de operación de 1 a 5 años, seguidas de empresas ya existentes de las cuales el 26% tiene un tiempo de operación de 6 a los 10 años, el 7% de 10 a 15 años y el 14% de 15 a 20 años.

El giro al que pertenecen las empresas es variado: el 60% es del giro industrial, seguidas de las comerciales con un 27% y un 13% de servicios. El total de las empresas familiares se ubican en el Valle del Mezquital, en los municipios de Cardonal, Santiago de Anaya, Francisco I. Madero, Huichapan, Ixmiquilpan, Tasquillo, Atitalaquia y Chilcuautla, de las cuales el 40% pertenecen a familias indígenas del grupo étnico hñahñú. En cuanto a su personalidad jurídica, el 73% son personas físicas y el 27% personas morales.

El promedio de empleados contratados por las empresas es de 10 personas, el mínimo es de tres y el máximo de 73. En todas las empresas se registran empleados con relación familiar: el 53% de las empresas tiene una plantilla conformada por familiares en un 100%, el 33% tiene un total de familiares empleados que va del 50% al 75% y el 14% tiene menos del 50% de empleados familiares.

El 100% de las empresas clasifican a sus empleados en fijos y temporales, éstos últimos contratados en función de las necesidades de la empresa; para llevar a cabo las contrataciones no tienen procedimientos formales establecidos, el 20% de las empresas reporta que lo hace por consenso familiar y el 80% lo hace a través de entrevistas en las cuales es determinante la recomendación que tengan de algún familiar.

Para fortalecer su desempeño el 86% de las empresas reconocen como principal limitante la falta de recursos económicos y el bajo apoyo de los programas gubernamentales a MiPyMEs, lo cual las limita para invertir en infraestructura, maquinaria y transporte; para el 7% la limitante es el desconocimiento que los clientes potenciales tienen acerca de las propiedades del producto que ofrecen y para otro 7% lo es el conocimiento técnico para mejorar el proceso de producción e incrementar sus ventas.

En cuanto a los factores que favorecen su desempeño, el 26% destaca el compromiso y responsabilidad de los trabajadores, el 20% la estrategia de mercadotecnia y la participación en ferias de MiPyMEs regionales y nacionales; el 20% la asesoría técnica de INCUBATEC-UTVM, el 20% el turismo de la región, el 7% la garantía de ofrecer productos orgánicos y el 7% la liquidez de sus clientes.

Comunicación

Para la evaluación de esta variable se consideró la efectividad de los medios utilizados, el tipo de mensajes, la claridad de la información, así como la apertura para la retroalimentación por parte de colaboradores y clientes.

En esta categoría, las mayores fortalezas de las organizaciones se encuentran en la claridad de la información por parte de la dirección, en el compromiso con el logro de los objetivos que refleja la comunicación interna, así como en la existencia de un ambiente propicio para la comunicación.

Las variables que demuestran menor fortaleza son las relacionadas con la efectividad y agilidad de los medios de comunicación existentes en las organizaciones, así como la suficiencia de los mecanismos de retroalimentación para expresar las quejas y sugerencias por parte de los clientes.

Clima organizacional

Las principales fortalezas de las organizaciones en cuanto a su clima laboral se concentraron en la disposición para el trabajo colaborativo, en las buenas relaciones entre compañeros de trabajo y en el respeto de los trabajadores hacia sus autoridades.

Respecto de las relaciones de trabajadores con sus autoridades, la calidad de vida en el trabajo, la existencia de espacios físicos confortables, así como las medidas para el cuidado de la ecología, la percepción se inclinó hacia la satisfacción. Sin embargo, se aprecian áreas de oportunidad en la mejora de aspectos tales como los salarios, las prestaciones y las oportunidades de crecimiento, ya que la percepción en este sentido es de insatisfacción y puede afectar el clima de la organización.

Símbolos y signos

La evaluación respecto de los símbolos y signos como parte de la cultura organizacional, permite apreciar fortalezas en cuanto a la difusión de una imagen institucional y la utilización de símbolos que la robustecen tales como el uniforme, logotipos y elementos mercadológicos.

En esta categoría, a pesar de que se reconoce parcialmente que las creencias sobre en trabajo en las empresas son compartidas y que existe una relativa difusión de la imagen de las organizaciones, la percepción general es que las creencias de los trabajadores no están reflejando la convicción en el cumplimiento de los objetivos, lo cual supone una oportunidad para el logro de mayor cohesión.

Estilo directivo

En esta categoría se destacó la percepción de que los resultados obtenidos en las organizaciones han sido producto del trabajo en equipo y que el estilo directivo ha favorecido en general la motivación para la mejora del desempeño mediante el ejemplo y la comunicación explícita de sus expectativas. Se ha identificado que existe una percepción generalizada de que el estilo directivo, abierto al cambio e innovación, promueve el trabajo en equipo y que la asignación de las responsabilidades en la organización se desarrolla de manera equitativa, sin embargo es posible identificar oportunidades de mejora de la puntualidad en la información respecto de los cambios que ocurren en las organizaciones.

Motivación, reconocimiento y estímulos

En esta categoría, se identificaron grandes deficiencias en el ámbito del reconocimiento público del buen desempeño.

Sin embargo, la mayor debilidad identificada se orienta hacia las prestaciones laborales adicionales al sueldo.

Esta condición representa un obstáculo a sortear en la búsqueda de un mejor desempeño organizacional y tendrá que considerarse especialmente durante la construcción de estrategias para favorecer su desempeño.

Normatividad interna

En el ámbito de la evaluación de la normatividad interna, fue posible identificar que de manera general la reglamentación existente es aplicada y difundida entre todos los trabajadores.

Sin embargo, parte importante de la muestra ha reportado la inexistencia de reglamentación interna por lo que esta condición adquiere gran relevancia para la cultura de la organización y representa una oportunidad para favorecer su desempeño.

Capacitación y desarrollo

Si bien se ha reconocido que en la mayoría de las organizaciones evaluadas existen programas de capacitación para el personal, las áreas de mayor debilidad en esta categoría las constituyen la falta de equidad en dichos programas, pero sobre todo la ausencia de planes de desarrollo profesional y la escasa promoción de las iniciativas de desarrollo de los colaboradores.

Visión empresarial

Si bien existe la percepción de que la mayoría de las organizaciones tiene definidas sus metas en el corto y mediano plazo, y que las actividades que se desarrollan se orientan al cumplimiento de dichas metas.

También se aprecia que no necesariamente cuentan con planes de trabajo para describir la manera en que alcanzarán sus objetivos.

Capacidad de gestión

En esta categoría se identificó que la mayor fortaleza de las organizaciones de la muestra radica en la mejora continua de su equipamiento e instalaciones, así como en su capacidad para contar con insumos necesarios para desarrollar el trabajo adecuadamente, no obstante que la incorporación de tecnología no ha sido suficientemente atendida.

Las áreas de mayor debilidad en esta categoría las constituyen la inexistencia de procedimientos que permitan estandarizar las actividades de las organizaciones así como la ausencia de programas de mejora de la calidad.

Características dominantes

Tomando en consideración el modelo de Cameron y Quinn (1999), en esta sección de resultados fue posible identificar que en la muestra de organizaciones evaluadas predominan en primer lugar las características relacionadas con la Cultura Clan (32%) seguidas por la Cultura Mercado (26%).

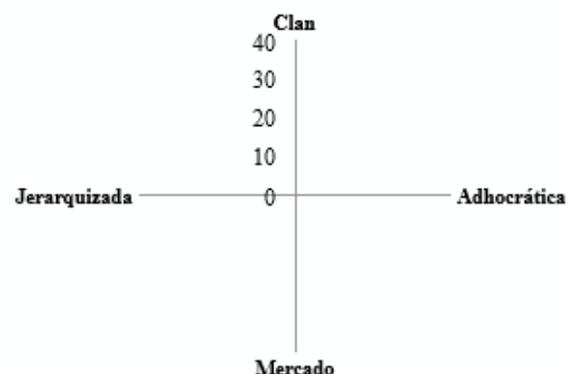


Figura 2 Resultados de la categoría: Características Dominantes

Líderes de la organización

En esta categoría de evaluación que considera la orientación del liderazgo hacia los propósitos que identifican a cada uno de los tipos de cultura organizacional que proponen Cameron y Quinn (1999), fue posible identificar que existe una relativa paridad entre tres tipos de cultura: Clan (27%), Adhocrática (27%) y Mercado (24%).



Figura 3 Resultados de la categoría: Líderes de la organización

Estilo gerencial

La categoría de estilo gerencial considera características como el trabajo en equipo, el consenso, la participación, la libertad e individualismo, la competencia, las exigencias de la gerencia y la estabilidad en las relaciones humanas para determinar el estilo de manejo del recurso humano en las organizaciones.

En este sentido, fue posible identificar que la percepción del estilo gerencial se orienta principalmente hacia la cultura Clan (36%) y a la cultura Jerarquizada en segundo lugar (31%).



Figura 4 Resultados de la categoría: Estilo gerencial.

Unión de la organización

Respecto de la categoría de unión de la organización, los resultados muestran una mayor orientación hacia la cultura Clan (32%) en primer término y hacia la cultura Mercado en segundo lugar (26%).



Figura 5 Resultados de la categoría: Unión de la organización

Énfasis estratégico

El énfasis estratégico en una cultura organizacional identifica de acuerdo con Cameron y Queen (1999) las preferencias de la organización respecto de la confianza, apertura, participación, retos, competitividad, estabilidad y control. Al respecto se identificó que el énfasis estratégico se orienta principalmente hacia la Cultura Clan (28%) y en menor medida a la Cultura Jerarquizada (26%).



Figura 6 Resultados de la categoría: Énfasis estratégico

Criterios de éxito

Los criterios para la definición del éxito en las organizaciones evaluadas se perfilan hacia el estilo de la Cultura Clan (29%), seguida de la Cultura Adhocrática (25%) y Cultura Jerarquizada (21%).

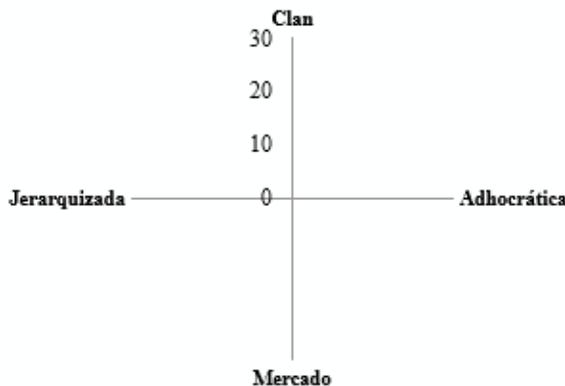


Figura 7 Resultados de la categoría: Criterios de éxito.

Conclusiones y recomendaciones

En el Valle del Mezquital, como en el resto de Hidalgo y de México, las empresas familiares son generadoras de empleo y en ellas se encuentra un importante polo de desarrollo social y económico para la región.

En el caso de las MiPyMEs en estudio, destaca el hecho de que a partir de una idea o un proyecto de negocios asesorado por una incubadora de una Institución de Educación Superior, han podido constituir o hacer crecer un negocio para convertirlo en patrimonio familiar.

Mediante el instrumento para determinar el tipo de cultura dominante fue posible identificar que la cultura organizacional tipo Clan es la que se reconoce con mayor énfasis, lo cual coincide con los rasgos culturales previamente identificados. La unión de la organización, el estilo gerencial, el énfasis estratégico y los criterios de éxito se encuentran alineados preferentemente hacia el tipo de cultura Clan lo cual permite concluir que, si bien no existe un tipo de cultura único asociado a las empresas familiares, es la cultura Clan la que mayormente se asocia con este tipo de organizaciones.

Tomando en consideración los resultados del estudio de la cultura organizacional, así como los elementos de la misma que favorecen y dificultan el desarrollo de propuestas de mejora del desempeño, es posible establecer un conjunto de estrategias, a fin de lograr una mayor contribución al incremento de su calidad y productividad

En este sentido, las MiPyMES requieren atender especialmente elementos como: mejorar la formación empresarial de sus directivos, desarrollar una adecuada planeación estratégica, favorecer la efectividad de la comunicación interna y externa, propiciar la mejora sistemática de todos sus procesos en un marco de calidad, incrementar la capacitación de sus colaboradores, impulsar el sentido de pertenencia en su personal y el reconocimiento de los buenos resultados como medidas de motivación, mantener e incrementar el trabajo colaborativo, fomentar la cohesión entre colaboradores.

Implementar planes de capacitación, desarrollo y crecimiento para el personal, documentar los procesos clave de las empresas y asegurar la calidad en la provisión de productos o servicios.

Una vez identificada la cultura tipo Clan como la de mayor dominancia en las empresas familiares evaluadas, es posible atender los elementos antes descritos aprovechando que este tipo de cultura se orienta a la flexibilidad y a la integración, promoviendo la cohesión de sus miembros, la unión mediante la lealtad y la tradición, así como búsqueda de la satisfacción de sus clientes o usuarios, mediante el trabajo en equipo, la participación y el consenso.

Finalmente, puede concluirse que mediante la identificación de los rasgos culturales y del tipo de cultura dominante es posible comprender y gestionar mejor la cultura de las MiPyMEs familiares para propiciar condiciones que contribuyan a lograr un mejor desempeño, que favorezca la consecución de sus objetivos y metas, el cumplimiento de su misión y el logro de su visión.

Referencias

- Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1) 99-120, 1991.
- Belausteguigoitia, I. (2006) *Empresas Familiares, Su Dinámica, Equilibrio y Consolidación*. 2a ed. México: Mc Graw Hill, 2006.
- Buenaventura, P. (1995). Dirigir el cambio de la cultura organizacional hacia la calidad total. *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, 28, pp. 11-18.
- Cameron, K. y Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Addison-Wesley Series. New York
- CDI (2009) *Otomíes del Valle del Mezquital - Hñä hñü*. Monografías . México.
- CONAPO (2011) *Índice de marginación por entidad federativa y municipio 2010*. Consejo Nacional de Población.
- Esparza, J; García, D. y Gómez, A. (2010) *La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares: Una aproximación teórica*. Investigación y ciencia. UAA.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 12^a. Ed. México: Cengage.
- Hernández, R. (2006) *Metodología de la Investigación*. México. Ed. Mc-Graw Hill. Cuarta Edición.
- INEGI (2010). *Resumen de los resultados de los Censos Económicos 2009*. México.
- INEGI (2009). *Estratificación de los establecimientos*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México.
- Koiranen, M. (2002) *Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms*. *Family Business Review*, XV (3): 175-188, 2002.
- Martínez, E. y Robles, C. (2009). *Cultura organizacional en el sistema de gestión de calidad en las dependencias de educación superior del Valle de México*. *Revista Gestión y Estrategia*, 2(36), pp. 54-65.
- Mauil, R; Brown, P. y Cliffe, R. (2001). *Organizational culture and quality improvement*. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(3), 302-326.
- Mendoza, J; Hernández, M; y Salazar, B. (2010). *Las PYMES familiares y no familiares ¿Empresas diferentes?*. Poza, J. (2007) *Family Businesses*. 2a. ed. Mason: Thomson South-Western.

Prahalad, C. y Hamel, G. (1990) The core competence of the corporation. Harvard Business Review, May-June: 79-91,1990.

Presidencia de la Republica (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. México

Quezada, M. (2008) La migración hñañú del Valle del Mezquital, Estado de Hidalgo. CDI. México.

Quezada, M. y Franco. L. (2010) Distribución geográfica de la migración internacional y las remesas en el Estado de Hidalgo. UAEH.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. 13 Ed. México: Pearson Educación. Romero, L. (2006) Competitividad y productividad en empresas familiares PyMES. Revista EAN No. 57

Rizo, M. (2014) Pymes en México, fuente principal de empleos. El Semanario Sin Límites. Marzo 2014. Schein, E. (2010) Organizational Culture and Leadership. 4th Ed. USA: Wiley.

Toca, C. y Carrillo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. Revista Civilizar, 9(17), pp. 117-136.

Ward, J. (2005). Unconventional wisdom. Counterintuitive insights for family business success. Chichester, England, John Wiley & Sons Ltd. Zahra, S.; Hayton, J. y Salvato, C. (2004) , Entrepreneurship in family vs. non-family firms: a resource-based analysis of the effect of organizational culture. Entrepreneurship Theory & Practice, 28 (4): 363-81, 2004.

Descripción visual de sistemas de gestión integrados con enfoque basado en procesos

PURATA, Omar*† y LÓPEZ, Jesús

Recibido 5 de Julio, 2015; Aceptado 24 de Septiembre, 2015

Resumen

Se muestran modificaciones a una metodología de descripción gráfica de procesos para lograr un alto nivel de eficacia durante la integración de sistemas de gestión cuyo enfoque esté basado en procesos. Se aborda el problema mediante la aplicación de las modificaciones en los tres modelos descritos en la metodología original. La aplicación práctica y directa logra comprobar la hipótesis de que el uso de un descriptor gráfico de procesos facilita el proceso de integración de sistemas de gestión. Aun cuando el enfoque basado en procesos es totalmente compatible con la unidad básica de comunicación en el lenguaje gráfico, su modificación reforzó su utilidad como vehículo para la integración de los sistemas de gestión. La importancia de desarrollar nuevas herramientas que favorezcan la integración de sistemas de gestión reside en la creciente demanda que afrontan las organizaciones respecto de contar con certificaciones que brinden confianza a las distintas partes interesadas de las mismas, entre las que se cuentan los clientes, accionistas, la sociedad y el medio ambiente, entre otros posibles.

OSSAD, sistemas de gestión integrados, enfoque basado en procesos

Abstract

Modifications to a methodology of graphical description of processes are shown, in order to achieve a high level of effectiveness during the integration of management systems with process-based approach. The approach to the problem is through the application of the amendments in the three models described in the original methodology. Through practical and straight application the hypothesis that the use of a graphic process descriptor facilitates the integration of management systems has been proved. Although the process approach is fully compatible with the basic unit of communication in the graphical language, modification of language reinforced its suitability as a vehicle for the integration of management systems. The importance of developing new tools to promote the integration of management systems is the growing demand encountered by organizations on having registers that provide trust to the various interested parties they usually have, including customers, shareholders, society and the environment, among others.

OSSAD, integrated management systems, process-based approach.

Citación: PURATA, Omar y LÓPEZ, Jesús. Descripción visual de sistemas de gestión integrados con enfoque basado en procesos. Revista de Administración y Finanzas 2015, 2-4: 822-826

* Correspondencia al Autor (Correo Electrónico: opurata@ugto.mx)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

Introducción

La calidad, las tecnologías de la información y las comunicaciones, la seguridad y salud en el trabajo, el medio ambiente y la responsabilidad social, entre otras dimensiones, tienen hoy por hoy un papel principal en el desarrollo rentable y sostenible de las organizaciones. Para cumplir los requisitos de cada una de esas dimensiones, los sistemas de gestión (SG) basados en normas internacionales (o las nacionales equivalentes) son algunos de los esquemas más utilizados. Prueba de ello son los más de 1.5 millones de certificados emitidos a las organizaciones por la Organización Internacional de Estandarización (ISO) en alguno de los sistemas de gestión normalizados (ISO, 2014).

Desafortunadamente, muchas empresas tienden a certificar sus sistemas de gestión de manera individual, como si fuesen ajenos uno al otro, con políticas, objetivos, indicadores y estrategias individuales, lo que ocasiona cargas de trabajo innecesarias, ineficiencias y documentación duplicada, sin llegar a lograr la interdependencia sinérgica de los SG.

Para lograr la integración de sistemas de gestión que presentan una enfoque basado en procesos (EBP), se han establecido normas como UNE 66177 (AENOR, 2005) y PAS 99 (BSI, 2012). Existen además numerosos trabajos de investigación relativos a la integración de sistemas de gestión. Un buen resumen al respecto se puede consultar en Asif, Joost de Bruijn, Fisscher y Searcy (2010).

En lo que respecta a la metodología OSSAD (Office Support System Analysis and Design) y su aplicación en la documentación de sistemas de gestión, se pueden mencionar los trabajos de García (1990), relativo a la aplicación de OSSAD en el control de toda la documentación de una organización, sin orientación a lo visual;

Berger y Guillard (2001), que establecen las bases para utilizar OSSAD como metodología y lenguaje de descripción gráfica para un SG de la calidad exclusivamente; y Purata (2014), que aplicó la metodología OSSAD como herramienta en la integración de SG. Sin embargo, en todos estos trabajos, la metodología OSSAD se ha aplicado sin adaptarse o modificarse de forma alguna.

En este trabajo se mostrarán algunas modificaciones propuestas para incrementar la capacidad de OSSAD como herramienta de integración de SG. Primero se muestra en forma concisa el lenguaje OSSAD y su aplicación en los SG (se remite al lector a la obra de Berger y Guillard (2001) para un análisis más a detalle del tema). Luego, se presenta la metodología utilizada en el desarrollo de modificaciones de OSSAD. Enseguida se presentan los resultados de la aplicación de estas modificaciones en fragmentos de documentación de un SG integrado. Finalmente se discuten los resultados y se muestran las conclusiones relativas al trabajo.

Lenguaje OSSAD

El lenguaje OSSAD permite analizar y rediseñar una organización mediante la descripción gráfica de sus procesos, procedimientos e instrucciones de trabajo. La estructura que propone es: Un Sistema es un conjunto de Procesos; un Proceso es un conjunto de Procedimientos; un Procedimiento es un conjunto de Instrucciones de Trabajo; y una Instrucción de Trabajo es un conjunto de Actividades Básicas (Berger y Guillard, 2001). La unidad básica del lenguaje OSSAD se muestra en la Figura 1. Una instrucción convierte una entrada en una salida, diferente de la entrada, con lo que agrega valor al procedimiento. La instrucción es ejecutada por una entidad (rol o equipo), valiéndose de herramientas o documentos asociados.

OSSAD permite tener a golpe de vista las relaciones cliente-proveedor de los distintos actores involucrados en los SG, con lo que es fácilmente distinguible saber quién hace qué, con qué y a quién le entrega el resultado.

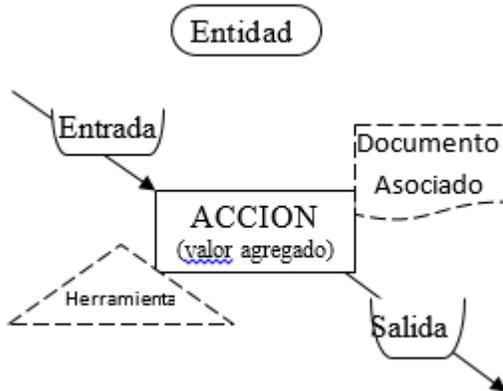


Figura 1 Unidad básica del lenguaje OSSAD.

Metodología

Este trabajo se basa en aplicaciones prácticas, y la metodología utilizada consiste en:

Generar alternativas, con características puramente visuales: colores o tonalidades de gris, tipos de línea (punteadas, continuas, o con guiones), formas, iconografía, etc., que pudieran ser utilizadas dentro de la estructura documental propuesta por la metodología OSSAD.

Determinar a qué nivel de la pirámide documental de OSSAD pudiera ser aplicada cada una de las ideas generadas, cuidando de no violar las reglas de sintaxis del lenguaje visual.

Resultados

Las Figuras 2 a 6 presentan algunas de las alternativas propuestas para utilizarse dentro de la estructura documental OSSAD. La Figura 2 permite indicar cuáles SG se ven involucrados en el conjunto de procesos descritos en el gráfico.

La Figura 3 muestra una alternativa para agrupar instrucciones que implican requisitos de un SG común. Se muestra la aplicación en un Procedimiento, pero la misma estrategia se puede aplicar a nivel Procesos. Las Figuras 4 y 5 muestran alternativas para indicar si una instrucción o actividad básica se relaciona con algún requisito particular de algún SG (ambas figuras muestran ejemplos para calidad, seguridad y medio ambiente). Nótese que ambas alternativas pueden aplicarse en procesos, procedimientos o instrucciones de trabajo.

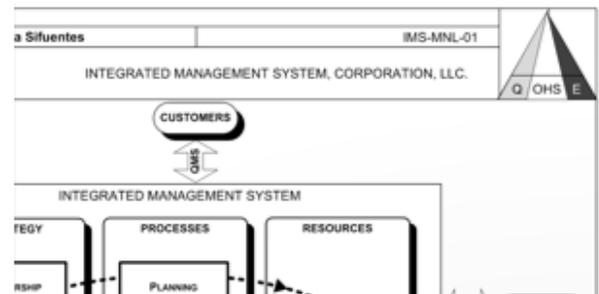


Figura 2 Triángulo superior con los SG's involucrados.

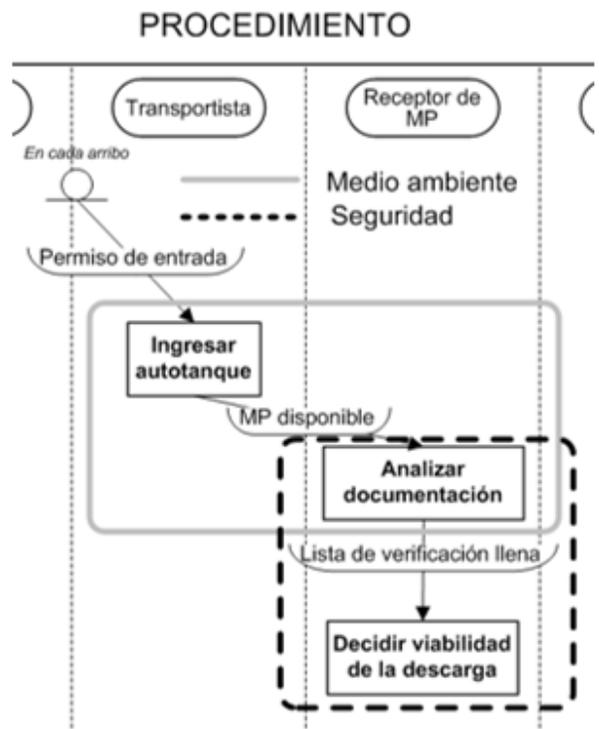


Figura 3 Áreas delimitando los diferentes campos de acción de los SG.

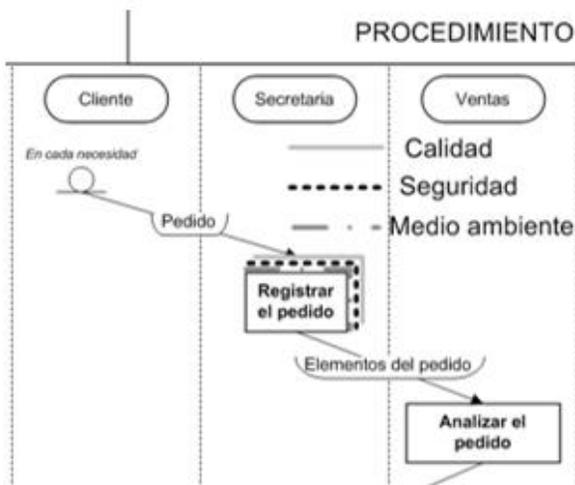


Figura 4 Uso de sombras en las instrucciones.



Figura 5 Íconos indicando presencia de requisitos específicos de calidad, seguridad y medio ambiente.

Finalmente, la Figura 6 ilustra una alternativa más para indicar, en una actividad básica o instrucción, qué punto de qué norma se relaciona con la acción descrita. Al igual que con las Figuras 4 y 5, esta alternativa podría ser aplicada a procesos, procedimientos e instrucciones de trabajo.

Discusión

Aun cuando la unidad básica del lenguaje OSSAD (Figura 1) permite documentar de forma visual los distintos procesos de una organización, no posee de forma inherente la capacidad de reflejar la presencia de requisitos específicos de distintos SG normalizados.

Tal como lo recomienda PAS 99 (BSI, 2012) como estrategia para la integración de SG.

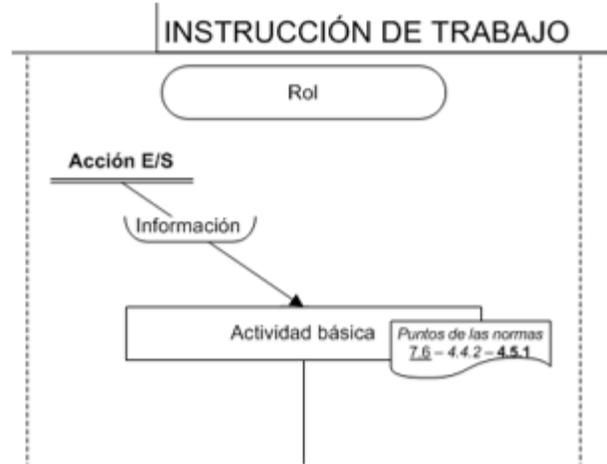


Figura 6 Uso de símbolo de documento asociado a una actividad: un tipo de letra para cada punto de la norma de cada SG involucrado.

Las alternativas de modificación a OSSAD propuestas brindan la oportunidad de conservar la capacidad visual de OSSAD para documentar de forma gráfica los SG, mientras se mejora la facilidad para señalar en los tres niveles de documentos (sistema-procesos, procedimientos e instrucciones de trabajo), los requisitos particulares a cubrir respecto de los SG particulares que forman el sistema de gestión integrado. Varias de las alternativas propuestas son aplicables a más de un solo tipo de documento, lo que las vuelve versátiles e idóneas para facilitar la capacitación en su uso. Sin embargo, no se recomienda utilizar solamente un par de modificaciones en todo el sistema documental, pues se perderían las ventajas que da la diversidad de las modificaciones sugeridas.

Se han mostrado únicamente cinco de las quince alternativas desarrolladas en el presente proyecto. En general, se ha buscado cubrir toda la pirámide documental de OSSAD y se han clasificado las aplicaciones y restricciones de las modificaciones propuestas.

Además, varias de las alternativas utilizan colores para señalar los requisitos específicos de los SG, así como los grados de importancia de los mismos.

Conclusiones

Se han presentado varias alternativas, a manera de ejemplo, para adecuar la metodología OSSAD de modo que se facilite la descripción visual de la integración de varios SG que presenten un EBP. Todas son perfectamente aplicables en los documentos con los que obligatoriamente debe contar un SG. Las alternativas propuestas mejoran la eficacia de la integración, convirtiendo un posible conjunto de SG independientes en un solo sistema de componentes interdependientes, que permite satisfacer los requisitos de diversas partes interesadas.

Dentro de las actividades por venir en este trabajo de investigación aplicada, se propone ampliar el catálogo de modificaciones para que se contemple el enfoque basado en riesgos, que será la tendencia futura inmediata dentro de los SG normalizados. Además, es posible contemplar la opción de agregar componentes (hipervínculos, multimedia) que permitan la inclusión de las nuevas tecnologías de e-business en la documentación de SG normalizados.

Agradecimiento

Los autores agradecen a la Secretaría de Educación Pública el financiamiento de esta investigación a través del programa PRODEP, con el que fueron beneficiados.

Referencias

AENOR (2005). Sistemas de gestión – Guía para la integración de los sistemas de gestión. UNE 66177:2005. Madrid: AENOR.

Asif, M., Joost de Bruijn, E., Fisscher, O.A.M. y Searcy, C. (2010). Meta-management of integration of management systems. *The TQM Journal*, 22(6), pp. 570-582.

Berger, C. y Guillard, S. (2001). Descripción gráfica de procesos. Madrid: AENOR.

BSI (2012). PAS 99 Specification of common management system requirements as a framework for the integration PAS 99:2012. London: The British Standards Institution, BSI.

García, M. A. (1998). Metodología para abordar un proyecto documental en la empresa. *Documentación de las Ciencias de la Información*. (21). pp. 143-156.

International Organization for Standardization, ISO (2014). The ISO Survey of Management System Standard Certifications – 2013. Obtenido el 9 de marzo de 2015 desde ISO: http://www.iso.org/iso/iso_survey_executive-summary.pdf?v2013

Purata, O. J. (2014). Implementación de un descriptor gráfico de procesos como herramienta en la integración de sistemas de gestión normalizados. En J. Díaz y C. Gaona (Coord.) *Creatividad e innovación en el espacio universitario*. pp. (533-553). Madrid: ACCI.

Programa para mejoramiento de la recaudación tributaria en la provincia de Santa Elena año 2013

REYES, Mariela*†, CANDELL, Jimy y REYES, Lorena

Recibido 5 de Julio, 2015; Aceptado 24 de Septiembre, 2015

Resumen

En el presente trabajo se tiene como objetivo, tomando como espacio temporal el periodo 2009-2011, realizar un análisis de la Provincia de Santa Elena posterior a su provincialización, desde un punto de vista tributario, se examina los principales actividades económicas que dinamizan esta provincia, el comportamiento de la base de contribuyente, el crecimiento de la recaudación tributaria de los principales impuestos que son: impuesto al valor agregado, impuesto a la renta, impuesto a los consumos especiales, con la finalidad de verificar la importancia del aporte de cada uno de los cantones en la recaudación tributaria total provincial y se incluye una propuesta que incluye estrategias que permitirán mejorar su recaudación tributaria en la provincia y disminuir la evasión fiscal.

Administración Tributaria, Impuestos

Abstract

No doubt the process achieved provincialización November 7, 2007, has made the province nascent economic resources received 24 directly by the central government to address the many unmet needs of the population, a change that is still in process, as its population longs not only a change of a political structure, but an overall improvement in the quality of life of its inhabitants. In the present work aims, on the temporary space 2009-2011, an analysis of the Province of Santa Elena after its provincialism, from a tax point of view, the main economic activities that energize this province is examined The behavior of the base of taxpayers, growth in tax revenue from the main taxes are: value added tax, income tax, tax on special consumption, in order to verify the importance of the contribution of each cantons in total provincial tax revenues and a proposal that includes strategies that will improve its tax collection in the province and reduce tax evasion is included.

Tax Administration, Taxes

Citación: REYES, Mariela, CANDELL, Jimy y REYES, Lorena. Programa para mejoramiento de la recaudación tributaria en la provincia de Santa Elena año 2013. Revista de Administración y Finanzas 2015, 2-4: 827-843

* Correspondencia al Autor (Correo Electrónico: mreyst@hotmail.com)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

Introducción

La provincia de Santa Elena está situada al suroeste de la Cuenca Hidrográfica del Río Guayas, limita al norte con la provincia de Manabí, al sur y al oeste con el Océano Pacífico y al este con el cantón Guayaquil.

Geográficamente, la provincia de Santa Elena comprende un área de 3.762,80 km², donde se circunscriben los cantones de Santa Elena con 3.668,90 km², el cantón Salinas con 68,7 km² y el cantón La Libertad con 25,2 km² de área territorial.

Las condiciones climáticas de la provincia dependen de factores como la corriente cálida de El Niño, que se desplaza entre los meses de diciembre a abril, desde Panamá hacia la zona central del Ecuador, la temperatura en estos meses llega a un máximo de 39,5 grados en Febrero y Marzo, sin embargo la corriente fría de Humboldt influye entre los meses de mayo a noviembre al encontrarse con la corriente cálida de El Niño, originando una corriente de aire húmedo que se dirige hacia el este, perdiendo humedad por el efecto de las elevaciones de Chongón-Colonche, dando lugar a la estación de verano.

Según el censo económico de 2010, la provincia de Santa Elena cuenta con 8.997 Mipymes, más de la mitad se encuentran en el cantón La Libertad, siendo el cantón con menor extensión, sin embargo constituye el corazón económico de la provincia, seguido del cantón Santa Elena con el 26% del total de las empresas como se detalla a continuación:

CANTON	No. Mipymes	%
Santa Elena	2.344	26%
La Libertad	4.670	52%
Salinas	1.983	22%
Total	8.997	100%

Tabla 1 Empresas en la provincia de Santa Elena

Diversas entidades gubernamentales y no gubernamentales han apoyado durante varios años el desarrollo empresarial en la provincia, inyectando recursos en la localidad y permitiendo el surgimiento de diversos emprendimientos, denotando así la innovación empresarial.

Según los datos del censo económico 2010, la provincia de Santa Elena ha tenido un importante repunte en el ámbito empresarial durante los últimos años. En el gráfico 3 se puede evidenciar que a mediados de 1950, las empresas empiezan a surgir y se puede demostrar que a raíz de la crisis bancaria existió un descenso en la actividad empresarial, conllevando a que muchos negocios cerraran, sin embargo durante los últimos años se ha reactivado la economía provincial, llegando a casi 9.000 empresas.

En lo que respecta a los principales sectores de la economía, se destacan como las actividades más importantes: la comercial, la manufactura y los servicios. En un segundo plano están el turismo, la pesca y otras actividades.

La poca cultura tributaria de las personas que emprenden negocios en la provincia de Santa Elena, ha provocado que las economías informales no formen parte de los contribuyentes inscritos en el Servicio de Rentas internas y por tanto no tributen al fisco, sin embargo existen empresas que si se encuentran registradas, así lo demuestra el último censo económico 2010, reportando que en la provincia de Santa Elena existen 4.885 empresas que poseen RUC.

Los establecimientos que operan en los diferentes cantones, se observa aquellos que poseen y no poseen el Registro Único de Contribuyentes (RUC). Según el Censo Económico 2010, del total de negocios registrados en el cantón Santa Elena.

Solo el 48% posee RUC, mientras que el cantón La Libertad alcanza el 54% y en Salinas el 62%, lo que evidencia que el 54% de los establecimientos que funcionan en la provincia operan legalmente con un Registro Único de Contribuyentes, aunque existe un 46% que declara no poseerlo.

Actividades principales en el aspecto económico

Según el censo nacional económico de 2010, existían en la provincia 5.306 locales comerciales, 100 al por mayor y 5206 al por menor.

Al analizar la actividad comercial por cantón, se evidencia que es La Libertad donde se encuentran el 55,50% de todos los locales comerciales de la provincia, seguido del cantón Santa Elena con el 23,86% y el cantón Salinas con el 20,64%. Esto demuestra la importancia que tiene el cantón La Libertad en el desarrollo de la provincia, pues pese a ser un cantón con apenas una extensión territorial de 25,2 km², es sin duda quien activa la economía local.

Dentro de las actividades principales en la economía de la provincia de Santa Elena destaca la actividad comercial con una participación del 60%, las actividades de alojamiento y servicio de comidas con un 12% y con un 8% las industrias manufactureras, demostrándose que el mayor número de establecimientos que realizan operaciones en la provincia se encuentran dedicados al comercio.

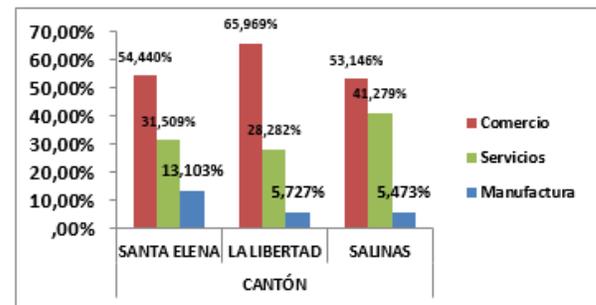


Gráfico 1 Provincia de Santa Elena Establecimientos por sectores económicos (Porcentajes)

En la provincia de Santa Elena existen 8.815 establecimientos comerciales, además gracias al censo económico se puede comprobar que de acuerdo a los rangos de ingresos, es la actividad comercial quien participa de manera importante en los ingresos generados por la provincia, alcanzando esta actividad el 60,09%; otras actividades que destacan son las actividades de alojamiento y de servicio de comidas con el 11,51% de los ingresos totales, seguido por las industrias manufactureras que generan un 7,61% del total de los ingresos.

En cuanto a empleo se refiere, el cantón Santa Elena emplea al 44% del total provincial, seguido del cantón la Libertad con el 33% y Salinas con el 23%.

La agricultura, ganadería, silvicultura y pesca son los mayores generadores de mano de obra, con el 17,84%, seguido de la actividad comercial, con el 17,57%. Son relativamente importantes también, desde el punto de vista de crear empleo, la industria manufacturera, la construcción, el transporte y las actividades de administración pública y defensa.

Si se analiza el empleo que genera la actividad comercial por cantones, La Libertad en esta actividad genera el 51%, seguido de Santa Elena con el 31% y Salinas con el 18%. Se confirma que el cantón La Libertad constituye el motor comercial y económico de la provincia de Santa Elena.

La demanda turística de la provincia de Santa Elena está constituida por las personas, sean nacionales o extranjeras, que llegan a su región a efectuar actividades consideradas turísticas, quienes poseen intereses con diferentes características demográficas, nivel de gasto y motivaciones. Es importante para la provincia identificar la demanda y sus motivaciones, lo que permite acoger el mayor número de turistas, aprovechando sus atractivos y la planta existente.

En Santa Elena, no ha existido un estudio formal respecto a la demanda turística de la provincia, sin embargo, existe una estimación realizada por el departamento de Inteligencia de Mercados del Ministerio de Turismo a 4.265 personas en aeropuertos y fronteras durante el mes julio de 2010.

Como resultado del estudio antes expuesto, la Fundación de Guayaquil incluye en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2012-2021 dichos resultados, mostrando las motivaciones turísticas para visitar la provincia de Santa Elena, de ello se evidencia que el 45,20% visita la provincia por sus playas, siguiendo en importancia las visitas a familiares con un 26%, el turismo cultural con el 13,70%, entre las de mayor relevancia.

Respecto a la edad de los visitantes, el 45,77% de las personas que visitaron la provincia tenían entre 18 a 34 años, el 41,03% entre 35 a 49 años y el 12,83% de 50 años en adelante, lo que muestra que más del 85% de los visitantes se encuentran entre 18 a 49 años.

La oferta turística de Santa Elena puede considerarse como el conjunto de productos y servicios turísticos puestos a disposición del visitante, que le permiten disfrutar y consumir en el destino.

El inventario de atractivos es el proceso mediante el cual se registra ordenadamente los factores físicos, biológicos y culturales que como conjunto de atractivos, efectiva o potencialmente puestos en el mercado, contribuyen a confrontar la oferta turística del país.

Es importante destacar que los establecimientos de servicios turísticos deben obedecer estándares, regulaciones y controles en los distintos ámbitos del servicio de calidad, que incluyen temas de controles sanitarios, de infraestructura, recursos humanos, de precios, entre otros.

En la provincia de Santa Elena existe una oferta de 234 establecimientos de alojamiento, de los cuales el 43% se encuentran ubicados en el cantón Santa Elena, le sigue el cantón Salinas con el 40% de establecimientos y solo el 17% se localizan en el cantón La Libertad.

Los establecimientos que predominan son las pensiones, el 29,5%, seguido de los hostales y las hosterías con el 27% y el 14% respectivamente, son menos importantes: los hoteles, moteles y cabañas.

En cuanto a establecimiento de alimentos y bebidas, se evidencia el porcentaje de participación de establecimientos de alimentos y bebidas ubicados en cada cantón de la provincia de Santa Elena y se observa que en la provincia existen 401 establecimientos, de los cuales 253 establecimientos se encuentran en el cantón Salinas, en el cantón La Libertad se concentran el 15,71% y el cantón Santa Elena mantiene una oferta del 21,20% sobre el total, lo que corrobora que el punto central turístico se encuentra en Salinas.

En cuanto a la mano de obra empleada en la actividad turística, comprendida por establecimientos de alojamiento y de alimentos y bebidas, se muestra el número de empleados que laboran en estas dos actividades en la Provincia. En la actividad de alojamiento, son los hoteles los que generan mayor número de empleos, con un 31,90% de participación del total en esta categoría, seguido por las personas que trabajan en los hostales con un 22,56% de participación, generando estas dos actividades el 54% de empleo en la Provincia.

En los establecimientos de alimentos y bebidas, son los restaurantes los que generan mayores plazas de trabajo, con una participación del 70% del total en esta categoría, seguido por la actividad de bares con un 9,68%.

La provincia de Santa Elena, de acuerdo a un reporte de la Subsecretaría de Recursos Pesqueros del año 2010, tiene un total de 24 caletas pesqueras; la pesca como actividad humana se puede señalar que se desarrolla a lo largo del perfil costero. A diferencia de la agricultura, - que en el caso de Santa Elena presenta problemas de riego- la pesca, como medio de sustento de forma permanente, no supone necesariamente un proceso previo, sus frutos están al alcance de todos.

Una caleta es una agrupación poblada, relacionada directamente con la actividad de la pesca artesanal. Sitio o lugar donde realizan sus actividades de desembarque y embarque. A nivel del sector pesquero peninsular se reconoce la existencia de al menos 20 caletas pesqueras.

La pesca como actividad primaria, supone tres elementos: el pescador, una embarcación y un determinado arte de pesca.

Vista como actividad económica, incorpora un mercado a quién vender, facilidades para desembarcar y conservar la producción (muelles, puertos, cadenas de fríos).

El censo pesquero 2010 revela que 2.123 pescadores artesanales, que representan el 40,2 % del total de pescadores, obtienen un ingreso mensual menor a \$100, que tan sólo el 2,7% de los pescadores, es decir 143 tiene un ingreso mensual de entre 250 a 300 dólares.

Los ingresos que reciben los pescadores están relacionados al número de viajes que realiza y su frecuencia. Regularmente, la cantidad de viajes varía entre dos y tres por semana y dependen, en todo caso, de si su condición es de propietario de su equipo o si, por el contrario, recibe un salario. Este último tipo es el más frecuente.

La pesca es una actividad que se maneja con altos niveles de inequidad, sin duda alguna es el pescador artesanal que carece de embarcación quien es el más vulnerable, siempre forma parte de una tripulación, los datos del nivel de ingreso dan cuenta del nivel de precariedad de vida de los pescadores que la llevan adelante, en términos simplificados, 6 o 7 de cada 10 pescadores viven en hogares muy pobres beneficiarios del bono de desarrollo.

Los niveles de pobreza de nuestros pescadores peninsulares, contrasta con la gran capacidad de recursos que genera la pesca, a tal punto que se puede decir que esta actividad, genera recursos económicos a toda la provincia y brinda una manera de alimentación a la población en general.

Dentro del sub-sector pesquero industrial operan "...embarcaciones de diversas características, que difieren en el poder de pesca, las especies objetivo, la capacidad de bodega, autonomía de pesca, sistemas de conservación de la pesca, etc.

Esta actividad pesquera está conectada a una industria para su procesamiento primario y secundario. Las embarcaciones llegan a los principales puertos de pesca, en donde se conectan a terminales adecuados para su descarga e ingreso directo hacia las plantas procesadoras, o la pesca es descargada y transportada en vehículos adecuados con sistema de frío hasta plantas procesadoras. En las plantas respectivas, dependiendo del procesamiento que se le vaya a dar a la pesca, existen grupos especializados de personas principalmente del género femenino, que realizan el tratamiento correspondiente de la pesca. Finalmente, los productos elaborados son empacados y transportados hacia los terminales aéreos para su respectiva exportación". (Guzmán 2006).

Análisis de la recaudación administrativa y tributaria de los principales impuestos de la provincia de Santa Elena periodo 2009-2012

El Servicio de Rentas Internas inicia sus operaciones con una agencia ubicada en el Cantón La Libertad, impulsando con ello la recaudación tributaria en esta región. Luego de la Provincialización se convierte en Dirección Provincial, esta apertura permitió a los contribuyentes, facilitar sus trámites tributarios, anterior a ello, todas las gestiones se realizaban exclusivamente en las oficinas ubicadas en la ciudad de Guayaquil.

El Servicio de Rentas Internas formuló la Planificación Estratégica del 2011-2015, que se encuentra alineada al Plan Nacional del Buen Vivir, ésta se reguló bajo la normativa del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y la metodología recomendada por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES).

Para el análisis que se efectuará de la recaudación tributaria en la provincia de Santa Elena, es importante determinar los contribuyentes que se encuentran activos en la provincia durante el periodo de estudio, por ello a continuación se realiza un análisis de su composición.

Se evidencia la composición de los contribuyentes según su actividad económica, se determina un crecimiento sostenido durante el período 2009-2011. Son las actividades de comercio al por mayor y menor las que presentan una variación del 46%, seguida por las industrias manufactureras con el 45% y la actividad de hoteles y restaurantes con el 39%, se destaca una vez más la importancia que tiene el comercio y la actividad turística en la zona.

Los incrementos, sin duda, se debieron a los controles implementados por la Administración Tributaria en la provincia, por la regularización de muchos negocios que funcionaban antes de manera irregular y empujada también por la necesidad de encontrar una actividad de trabajo debido a la recesión económica mundial que afectó a nuestro país durante el 2009.

Es importante destacar el crecimiento de la actividad de hogares privados con servicio doméstico con el 116%, este crecimiento se encuentra motivado por las reformas que endurecieron las sanciones vigentes relacionadas a la no afiliación de empleadas del sector doméstico.

Analizando la composición de los contribuyentes, se evidencia que durante el periodo del 2009-2011, es el cantón La Libertad quien posee el mayor número de contribuyentes y su crecimiento se ha mantenido constante, mientras que la tasa de variación para Santa Elena fue del 51% y para Salinas fue del 47%.

Mostrando un crecimiento sostenido dentro del periodo de estudio. Gracias a la implementación del RISE que permite facilitar el pago de los tributos a los contribuyentes, se muestra desde el 2009 un incremento paulatino en todos los cantones de la Provincia.

Se evidencia un detalle por tipo de contribuyente, en ello se evidencia que el 95% de contribuyentes activos son personas naturales propietarias de microempresas o negocios y que apenas un 5% corresponden a sociedades que desarrollan su actividades empresariales en la provincia de Santa Elena.

A nivel nacional, El Impuesto al Valor Agregado es el que más aporta a la recaudación fiscal nacional, contribuye en 2009 con el 51%, en el 2010 con el 52% y en el 2011 con el 53% de la recaudación total anual, sin embargo, es considerado el impuesto más injusto, pues siendo un impuesto indirecto, se caracteriza por gravar el consumo del individuo y no toma en cuenta su capacidad contributiva.

Destaca también la contribución del Impuesto a la Renta que participa en el 2009 con el 37%, en el 2010 con el 30% y en el 2011 con el 32% de la recaudación total. Los otros impuestos contribuyeron en el 6%, el 12% y el 9% en los mismos años. El Impuesto a los consumos especiales mantiene la misma contribución durante los tres años, aportando con el 7% de la recaudación total.

Es importante recalcar que durante este periodo, el Impuesto a la Renta ha ido incrementando progresivamente, lográndose parcialmente lo que debe perseguir un buen sistema tributario, que es la progresividad de los impuestos, es decir, lograr que los impuestos directos sean los que contribuyen en mayor medida a la recaudación total.

En el periodo 2009-2011, el Impuesto al Valor Agregado ha mantenido un crecimiento sostenido tanto de forma nominal como en su participación porcentual dentro de la recaudación total en el Ecuador, situación que también se repite en la provincia.

La recaudación de IVA en el país, en el periodo 2009-2011 fue del 52% del total. En la provincia de Santa Elena, durante el periodo de análisis fue del 42%, sin embargo comparada con la recaudación del país, representa el 0,13%, siendo extremadamente marginal.

El cantón La Libertad es el que más importancia tiene en la recaudación del Impuesto al Valor Agregado. Aunque la recaudación ha crecido nominalmente, su participación relativa ha disminuido de 52% a 39%.

En el cantón Santa Elena, la recaudación del Iva pasó de \$ 914.644,15 a \$ 2.500.511,65 dólares, con un crecimiento relativo del 21% al 33% de participación. El cantón Salinas mantiene una participación relativa del 28%.

Es importante destacar el crecimiento sostenido de la recaudación en el cantón Santa Elena. En este cantón existían negocios que permanecieron muchos años sin registrarse en el SRI, aprovechando la falta de controles tributarios en la zona, manteniendo su actividad de manera irregular, pero gracias a la apertura de la agencia en la Libertad, se logró que los negocios se inscriban en el régimen general o en el Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano (RISE), eso se ve sustentado con el crecimiento del número de contribuyentes activos en ese cantón, que ascendieron de 5.386 en 2009, a 6.749 en el año 2010 y finalmente en el 2011 a 8.159 contribuyentes activos.

Dentro de los cambios que estimularon el incremento en la recaudación del Impuesto al Valor Agregado, está la implementación de la Lotería Tributaria, como herramienta utilizada para contribuir en la cultura tributaria de los ciudadanos, campaña iniciada en el país en Enero del 2008, incentivando a los ciudadanos para que soliciten un comprobante de venta válido en cada una de sus compra de bienes o servicios.

A nivel de país, la recaudación tributaria por Impuesto a la Renta creció de \$ 2.478 a \$ 2.954 millones de dólares, aunque su participación en el total de la recaudación disminuyó del 37% al 32%.

En la provincia de Santa Elena también creció la recaudación del Impuesto a la Renta, de \$ 5.5 a 7.2 millones de dólares entre el 2009 y el 2011, sin embargo solo representa el 0,24% de la recaudación nacional del Impuesto a la Renta, porcentaje un poco mayor que el IVA, pero constituye un porcentaje extremadamente marginal.

Siendo el impuesto a la renta un impuesto directo y progresivo, busca la justicia social, pues toma en cuenta el nivel de ganancias de los contribuyentes, es decir su capacidad contributiva.

Siendo el Impuesto a la Renta aquel tributo que mayores dificultades le ocasiona recaudar a nivel nacional al SRI, en la provincia de Santa Elena, en el periodo de la investigación representa el 46% del total recaudado.

Es el cantón La Libertad quien aporta en valores absolutos en mayor medida en la recaudación provincial, en el 2009 con el 45%, en el 2010 con el 42% y en el 2011 con el 38% de la recaudación total del este impuesto en la provincia.

En el cantón Santa Elena la recaudación es creciente y sostenida, entre el 2009 y el 2011, su participación creció en 10 puntos porcentuales, al pasar de representar del total de recaudación, del 33% al 43% y de \$ 1.8 a \$ 3.1 millones de dólares.

El cantón Salinas muestra una reducción en su porcentaje de contribución anual, dentro del periodo 2009, 2010 y 2011, alcanzando el 23%, 21% y 20% respectivamente del total recaudado.

Al analizar la recaudación tributaria por Impuesto a la Renta, es importante mencionar que el mayor aporte es realizado por las sociedades. En la generación de la recaudación del Impuesto a la Renta en la provincia de Santa Elena, el 76% es recibido de las sociedades y el 24% de las personas naturales durante el periodo 2009-2011. Esto es un reflejo de lo que sucede a nivel nacional y demuestra que en nuestra provincia, al igual que en el país, existen altos niveles de evasión, que se han ido corrigiendo con las reformas impuestas por la Administración Tributaria, eliminando a través de ellas, mecanismos de evasión que han sido utilizados para mermar los ingresos del estado.

El Impuesto a los Consumos Especiales, es un impuesto aplicado a aquellos consumos que se consideran bienes suntuarios o bienes que perjudican la salud de las personas.

Se evidencia que el ICE aumentó de \$ 448.1 a \$ 617.8 miles de dólares, aunque solo representa el 7% del total recaudado en el periodo investigado. En la provincia, el ICE representa el 2% del total recaudado, y en relación a la recaudación nacional es insignificante, alcanzando el 0,05%, a pesar del evidente incremento de \$ 204 a \$ 318 miles de dólares.

En el Cantón Salinas, durante el periodo de análisis de la investigación, en promedio, se recauda el 95%, seguido de la recaudación del cantón la Libertad, esto sin duda obedece a que en este cantón se encuentran ubicados la mayor cantidad de centros de diversión nocturna, por ende el consumo de bebidas alcohólicas es superior.

Programa para mejoramiento de la recaudación tributaria en la provincia de Santa Elena

El programa que se plantea, se encuentra dividido en dos proyectos, el primero que permita mejorar la cultura tributaria y el segundo que ayude al fortalecimiento en temas tributarios, dirigido a las personas involucradas o potenciales actores provinciales.



Finalidad

Mejorar la recaudación tributaria de la provincia de Santa Elena, mediante asesorías personalizadas y capacitaciones a contribuyentes activos de las diversas actividades económicas existentes.

Propósito

Fomentar la cultura tributaria de los contribuyentes activos en la economía de la Provincia de Santa Elena.

Componentes

Para el desarrollo del programa se han considerado componentes (estrategias) que permitan el cumplimiento de los objetivos y a su vez mejorar la situación actual de la problemática evidenciada.

Se plantean 2 componentes: el primero de asesoría tributaria y el segundo capacitaciones en temas tributarios, que será ejecutado por entidades públicas.

Se plantean los siguientes componentes:

Matriz de componentes del proyecto

Componente	Tiempo de ejecución (Duración)	Entidades ejecutoras
Asesoría tributaria a personas naturales y microempresarios (no obligados a llevar contabilidad)	3 años	Universidad Estatal Península de Santa Elena, S.R.I.
Capacitación en deberes y obligaciones tributarias a personas naturales y microempresarios.	3 años	Universidad Estatal Península de Santa Elena, S.R.I.

Beneficiarios y facilitadores del programa

Los beneficiarios del programa serán personas naturales, propietarios de negocios que realicen sus actividades económicas en la provincia de Santa Elena, este proyecto será realizado en varias etapas, en donde ellos serán asesorados y capacitados en temas de deberes y obligaciones tributarias (impuestos básicos), promoviendo el desarrollo de su cultura tributaria, pero sobre todo impulsando el crecimiento de la recaudación actual en la provincia.

BENEFICIARIOS	
Contribuyentes	Personas naturales
Microempresarios	Seleccionadas en base a los contribuyentes activos de la provincia de Santa Elena.

FACILITADORES	
Estudiantes	Estudiantes universitarios de los últimos semestres de la especialidad de Contabilidad y Auditoría, Universidad Estatal Península de Santa Elena.
S.R.I.	Administración Tributaria

Programas a desarrollar

La propuesta está estructurado considerando dos proyectos: el primero constituye la asesoría tributaria personalizada y la segunda es realizar capacitaciones sobre temas tributarios, éstas serán desglosadas por actividades a ejecutarse.

Productos y resultados esperados, lo que tendrá como objetivo principal mejorar la recaudación y contribuir a que un mayor número de contribuyentes conciba el pago de sus tributos como una obligación ciudadana que constituye su contribución al desarrollo del país.

Matriz de desarrollo

Componente	Actividades	Productos	Resultados esperados
Asesoría tributaria a personas naturales y microempresarios (no obligados a llevar contabilidad)	Solicitud de personas naturales y microempresas interesadas en asesorías tributarias. Ejecución de la asesoría.	Personas naturales y Microempresas asesoradas en temas tributarios, informes de las asesorías.	Los empresarios reciben asesoría tributaria oportuna que le permita cumplir con el pago de sus impuestos al SRI de manera adecuada y puntual.
Capacitación en deberes y obligaciones tributarias a personas	Revisión del contenido de la capacitación	Personas naturales y personal de las microempresas	Las personas naturales, empresarios y los

naturales y microempresarios.	n. Receptar inscripciones en las oficinas de las personas naturales microempresas que participarán en las capacitaciones. Ejecución de la capacitación.	Personas capacitadas en temas tributarios. Informes de las capacitaciones.	responsables de la gestión de las microempresas reciben capacitación en temas relacionados a los impuestos vigentes, permitiendo su responsable y puntual pago de tributos.
-------------------------------	---	---	---

Principales estrategias a utilizar en el programa

Convenio Marco entre el SRI y la Universidad Estatal Península de Santa Elena, con la finalidad de que los estudiantes de los cursos superiores o último semestre de la carrera de Contabilidad y Auditoría participen en los programas de vinculación con la colectividad.

Elaboración de material didáctico-educativo que será utilizado en las capacitaciones.

Capacitación realizada por el SRI sobre temas a ser impartidos a los estudiantes que participen en el programa.

Identificación y elección de los beneficiarios de las capacitaciones de la base de contribuyentes activos.

Seguimiento diario de las personas que asisten a las asesorías tributarias. Levantamiento de información de los temas que más han sido consultados por los contribuyentes.

Planificación de horarios y ejecución de capacitaciones. Seguimiento y monitoreo del proyecto. Evaluación de los resultados del programa.

Planificación de los temas que serán impartidos en las capacitaciones

Los temas que serán impartidos en las capacitaciones serán aquellos que se consideran de mayor relevancia e interés para el contribuyente, así como temáticas que se consideran prioritarias para promover la cultura tributaria de los ciudadanos, motivarlos a solicitar sus comprobantes de venta e impulsar la importancia de la recaudación tributaria.

Sin duda alguna existen muchos temas que podrían ser impartidos, sin embargo a continuación se detallan aquellos que a criterio de la autora tienen una incidencia directa en la recaudación tributaria y en el incentivo de la cultura tributaria de los contribuyentes, estos son:

1. Los deberes formales de los contribuyentes.
2. Ciudadanía Fiscal
3. Los gastos personales y la deducción a la que tienen derecho los ciudadanos.
4. El Impuesto al Valor Agregado para personas naturales: análisis de Ley de Régimen Tributario y su pago.
5. El Impuesto a la Renta para personas naturales: análisis de Ley de Régimen Tributario y su pago.
6. El Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano y sus facilidades otorgadas para el pago de impuestos.
7. Devolución del Impuesto al Valor Agregado para las personas de la tercera edad.
8. Instrucción acerca de los medios electrónicos que se utilizan actualmente para los pagos realizados al Servicio de Rentas Internas.

Viabilidad económica

Para llevar a cabo el programa se recurrirá a la autogestión, ya que los actores que intervienen en el programa serán entidades educativas (UPSE) y el Servicio de Rentas Internas, mediante convenio marco, además se buscará el apoyo de la empresa privada que será la beneficiaria directa de las asesorías y capacitaciones.

Resultados esperados

Se pretende obtener los siguientes resultados:

Los microempresarios y personas naturales cuenten con un servicio gratuito de asesorías tributarias y cumplan de manera responsable con sus obligaciones.

Brindar un apoyo y ahorro a las personas naturales y microempresarios, que les permita cancelar sus obligaciones tributarias sin contratar a un agente externo.

Lograr que se mejore la cultura tributaria de los contribuyentes y se promueva la importancia del pago de impuestos al Estado como un deber de ciudadanos responsables con el desarrollo del país.

Cronograma

Actividades	Duración/T	2014				2015				2016			
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Componente 1													
Asesoría tributaria a microempresarios													
Coordinación con los actores involucrados en el proyecto	1												
Selección de los microempresarios	1												
Planificación de las asesorías a los microempresarios	2												
Coordinación de los asesores para la ejecución del proyecto	1												

Asesoría a microempresarios	4												
Presentación de informes de resultados	1												
Componente 2													
Capacitación en deberes y obligaciones tributarias a personas naturales y microempresarios													
Coordinación con los actores involucrados en el proyecto	1												
Selección de los beneficiarios directos de la capacitación	1												
Planificación de las capacitaciones a los microempresarios y personas naturales	2												
Coordinación de los capacitadores para la ejecución del proyecto	1												
Capacitación (ejecución)	7												
Presentación de informes de resultados	3												

Presupuesto

Actividades	Duración/T	Presupuesto
Componente 1		
Asesoría tributaria a microempresas de la provincia de Santa Elena		
Coordinación con los actores involucrados en el proyecto	1	150
Selección de los microempresarios	1	50
Planificación de las asesorías a los microempresarios	2	100
Coordinación de los asesores para la ejecución del proyecto	1	150
Asesoría a microempresarios	4	5.200
Presentación de informes de resultados	1	200
Componente 2		
Capacitación en deberes y obligaciones tributarias a personas naturales y microempresarios		
Coordinación con los actores involucrados en el proyecto	1	150
Selección de los beneficiarios directos de la capacitación	1	50
Planificación de las capacitaciones a los microempresarios y personas naturales	2	100
Coordinación de los capacitadores para la ejecución del proyecto	1	150
Capacitación (ejecución)	7	4.000
Presentación de informes de resultados	3	200
TOTAL		10.500

Es importante destacar que las dos entidades involucradas en el proyecto son públicas.

Por tanto mediante convenio marco se contaría con la infraestructura y con las personas que se encuentran capacitadas en el área, siendo estos dos rubros los más importantes para el desarrollo del programa.

Agradecimiento

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena UPSE, por el apoyo constante al fomento de la investigación.

Conclusiones

Se puede concluir, a través del presente trabajo, que la hipótesis planteada ha sido comprobada, determinándose que la recaudación tributaria en la Provincia de Santa Elena se incrementó durante el período 2009-2011 por múltiples factores que han sido analizados a la largo de la tesis, entre ellos: el aumento de la base de sus contribuyentes, las reformas tributarias implementadas durante ese periodo y por la gestión activa de la Administración Tributaria provincial.

Al analizar las principales actividades económicas de la provincia de Santa Elena se concluye que la actividad de comercio es el motor económico de la provincia de Santa Elena, seguida por la actividad turística, siendo la actividad pesquera la que aún le falta mucho por controlar y así pueda convertirse en una fuente de desarrollo económico de los peninsulares, en la actualidad es una actividad utilizada como un medio de trabajo y sustento diario de los habitantes dedicados a ella.

El presente análisis determinó que la contribución de la provincia de Santa Elena alcanza un 0,2% con relación a la recaudación total del país.

Siendo muy marginal su aporte, sin embargo la importancia de este trabajo radica en el análisis de sus actividades económicas y el crecimiento tributario que ha tenido durante el periodo 2009-2011 posterior a su provincialización, contribuye a la generación de información estadística impositiva fiscal, si bien es cierto existen estadísticas disponibles generadas por el Servicio de Rentas Internas, no existen trabajos que muestren el desarrollo tributarios de esta nobel provincia.

Los contribuyentes activos en la Provincia de Santa Elena durante el periodo 2009-2011 han mantenido una tendencia al crecimiento, el cantón La Libertad posee el mayor número de contribuyentes, ascendiendo éstos en el 2011 a 8.280, le sigue en importancia el cantón Santa Elena con 8.159 y finalmente el cantón Salinas con 5.112, es importante destacar que el 95% de los contribuyentes activos son personas naturales y el 5% corresponden a sociedades, lo que demuestra que la mayoría de negocios asentados en la Provincia de Santa Elena son negocios creados por las personas asentados en ella, fruto de la necesidad de falta de puestos de trabajo y como herramienta que generadora de autoempleo.

La recaudación tributaria en la provincia durante el periodo de análisis creció en un 51%, de \$ 11.2 millones de dólares en el 2009 a \$16.8 en el 2011, impulsadas por las reformas fiscales que se han implementado desde el 2007 en el Gobierno el Econ. Rafael Correa Delgado y ayudado por el trabajo realizado tanto a nivel nacional como provincial por parte del Servicio de Rentas Internas, trabajando siempre por mejorar la cultura tributaria de los contribuyentes y ciudadanos en general.

La importancia del cantón La Libertad en la economía de la provincia, se ve claramente reflejada en su aporte tributario total durante el periodo 2009-2011, ascendiendo a \$ 16.8 millones de dólares, siendo el cantón Santa Elena el de mayor extensión territorial, sin embargo ocupa el segundo lugar en su contribución a la recaudación total provincial aportando con \$13.5 en este periodo, finalmente el cantón Salinas, aportando con \$ 10.6 millones de dólares.

Se establece que pese al crecimiento obtenido en la recaudación fiscal, similar a lo que sucede en todo el país, la contribución actual no refleja la realidad económica y tributaria en la provincia, muestra de aquello es que debieron implementarse múltiples reformas y acciones de carácter punitivo para que los contribuyentes regularan sus actividades como lo demuestra el crecimiento de los contribuyentes activos, además se muestra que los controles implementados por la Administración Tributaria resultan escasos debido a los limitados recursos, siendo 477 el número de contribuyentes controlados es este periodo.

A diferencia que en el resto del Ecuador, en el periodo 2009-2011 en la provincia de Santa Elena, el Impuesto a la Renta representa el 46% del total recaudado, en segundo lugar de importancia está el Impuesto al Valor Agregado con el 42% de la recaudación, relación atípica en relación al país, esto demuestra que en este periodo existió una formalización de negocios asentados en la zona, lo que contribuyó a la evolución de la recaudación.

En Ecuador, el impuesto que genera mayores ingresos es el Impuesto al Valor Agregado, es un impuesto indirecto y castiga a aquellos ciudadanos que más consumen, pero no observa su capacidad contributiva o su nivel de ingresos.

Hay que destacar que los esfuerzos de la Administración Tributaria están centrados en lograr que el Impuesto a la Renta genere mayores ingresos, sin embargo eso aún no se ha logrado, pero se encuentra encaminado hacia la búsqueda de la justicia impositiva, para que los que más ganan sean los que más aporten.

Para incrementar la recaudación existente, es importante que exista un mayor control in situ de parte de la Administración Tributaria, actualmente el Servicio de Rentas Internas cuenta con 15 servidores públicos, limitando significativamente los operativos que deberían realizarse no solo en el casco comercial, sino a nivel de toda la provincia, tanto en zonas urbanas y rurales, eso permitiría disminuir los niveles de evasión tributaria existentes.

Los contribuyentes activos en la provincia son en su mayoría personas naturales que impulsan su desarrollo, se debería intensificar los controles por medio de fedatarios, pues existen negocios que se encuentran inscritos y cuentan con un RUC, pero facturan solamente cuando el comprador solicita su comprobante y otro sector informal que aún no paga impuestos, creando una competencia desleal con aquellos contribuyentes que si cumplen con sus obligaciones tributarias, perjudicando al estado y desalentando a aquellos contribuyentes que funcionan legalmente.

La evolución de los contribuyentes activos en la provincia de Santa Elena devela una realidad muy clara, que es la informalidad existente de los negocios durante el periodo investigado y su inclusión como contribuyentes activos, por eso se recomienda impulsar la promoción e inclusión de la actividad informal existente.

La importancia de crear cultura tributaria en los ciudadanos es una tarea que aún se encuentra en proceso de implementar por parte de la Administración.

Es fundamental trabajar tanto en aquellos futuros contribuyentes como en contribuyentes actuales, pues estos últimos son los que generan los ingresos tributarios.

Se recomienda la aplicación de la propuesta, cuya finalidad es incrementar la recaudación tributaria actual en la provincia de Santa Elena y de esta manera contribuir a la disminución de la evasión fiscal.

Referencias

Asamblea Nacional Constituyente, Constitución Política de la República del Ecuador publicada en el R.O No. 449 del 20 de octubre del 2008

Asamblea Nacional Constituyente Ley Reformatoria para la Equidad tributaria en el Ecuador publicada en el R.O No. 223 del 30 de noviembre del 2007.

Armas, M. E. & Colmenares, M. (2009). Educación para el desarrollo de la cultura tributaria. Edición No. 6 <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS>

Ecuador, Servicio de Rentas Internas (2012). Una nueva política fiscal para el buen vivir. La equidad como soporte del pacto fiscal [versión electrónica]. Extraído el 15 de Diciembre de 2012, de <http://cef.sri.gob.ec/virtualcef/mod/resource/view.php?id=113121>

Ecuador, Instituto Nacional de estadísticas y censos. CENSO ECONÓMICO 2010 Extraído el 15 Octubre de 2012, de <http://redatam.inec.gob.ec/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction>

Ecuador, Ministerio de Turismo. BOLETÍN DE ESTADÍSTICAS TURÍSTICAS 2006 – 2010 Extraído el 10 Octubre de 2012, de <http://servicios.turismo.gob.ec/images/estadisticas/boletinestadisticaturisticas2006-2010.pdf>

Ecuador, Prefectura de la Provincia de Santa Elena. PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL 2012-2021, Extraído el 10 de Enero de 2013, de http://www.santaelena.gob.ec/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=119&Itemid=31

Ecuador, SENPLADES, Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013: Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural 2007-2010. [versión electrónica].

Ecuador, Servicio de Rentas Internas. Estadísticas Multidimensionales, Extraído el 15 Octubre de 2012, de <https://declaraciones.sri.gov.ec/pentaho/Home>

Enríquez, O. A. & Florencia, S. (2010). Ética y valores 1. (Primera edición) Pearson Educación

Manya, M. & Ruíz, M. (2011). Tax Ecuador 2011. Ecuador: Gride S.A.

Margáin, Emilio. (2007). Introducción al Estudio del Derecho Tributario (19a Ed.). México, DF: Editorial Porrúa S.A.

Méndez, C. E. (2011). metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales, (Cuarta Edición). EDITORIAL LIMUSA S.A.

Presidencia de la República del Eco. Rafael Correa Delgado, REGLAMENTO PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY ORGÁNICA DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO, Decreto N° 1051, por el año 2008

Presidencia de la República del Eco. Rafael Correa Delgado, LEY ORGÁNICA DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO publicada en el Registro Oficial No. 242 de 29 de diciembre del 2007.

Pérez, F. (1998). Derecho Financiero y Tributario (8a Ed.). España: Editorial Civitas.

Valdés, R. (1996). Curso de Derecho Tributario (2a Ed.). Santa Fe de Bogotá: Editorial Temis S.A.

Villegas, H. (2001). Curso de Finanzas, Derecho Financiero y Tributario (7a Ed.). Argentina: Ediciones Depalma Buenos Aires.

Asociatividad como aporte al desarrollo económico social mediante fomento productivo: un análisis de sistematización de experiencias en la comuna Sacachún

SOLÓRZANO, Víctor*†, SAENZ, Carlos, OLIVES, Juan y VALENCIA, Lilia

Recibido 5 de Julio, 2015; Aceptado 24 de Septiembre, 2015

Resumen

La asociatividad es la facultad social de los individuos, y un medio de sumar esfuerzos y compartir ideales a través de la asociación de personas para dar respuestas colectivas según Alcántara. El trabajo con ganado caprino, es una de las principales actividades de la economía y cultura de la comuna Sacachún, este proyecto propone mejorar el sistema productivo y las condiciones de vida de los actores con derecho, complementando de esta manera uno de los objetivos del plan nacional del Buen vivir (2013-2017) objetivo 3 que hace referencia a mejorar la calidad de vida de la población. Su ejecución aportará significativamente al desarrollo humano y sostenible de la comuna Sacachún, mediante el uso adecuado y técnico del proceso productivo a implementar, garantizando un ingreso adicional con la producción de carne, leche y valor agregado (queso artesanal) durante el tiempo de ejecución del proyecto. La generación de mano de obra directa e indirecta se incrementará, debido a las nuevas fuentes de desarrollo productivo, que generará ingresos a los actores con derecho. Es importante la capacitación a los actores para el eficiente uso de los recursos proporcionados, para su buen manejo y aplicación, de tal forma que garanticen el desarrollo del proyecto en todos sus etapas. Se evidenció que la comercialización es limitada, donde se busca potencializar, para ello se dotara de herramientas a fin de encontrar mejores alternativas para la venta de los productos generados, con precios competitivos, evitando la especulación, buscando otros mercados y de esta manera dinamizar la economía de la comuna Sacachún. Dentro del levantamiento de la línea base realizada en territorio se determina que el 67% de los actores con derecho tienen conocimiento en el manejo de ganado caprino, un 13% en ganado vacuno, y el 14% en cultivo de ciclo corto (sandía). En este proyecto se sembrarán 2 Ha de sandía, incorporando mano de obra del sector lo que generará fuentes de trabajo y provocará el retorno de los pobladores que abandonaron la comuna en busca de mejores días para su familia, además, el compromiso de cada uno de los involucrados al trabajo participativo inmerso en la actividad productiva como eje dinamizador de la economía.

Economía popular y solidaria, Ganado Caprino, Asociatividad

Abstract

The association is the social power of individuals, and half to join forces and share ideals through the association of persons to provide collective responses according Alcántara. Working with goats, is one of the main activities of the economy and culture of Sacachún commune, this project aims to improve the productive system and the lives of the actors with law, thus complementing one of the objectives of the plan National Good Living (2013-2017) Objective 3 referring to improving the quality of life of the population. Its implementation will contribute significantly to sustainable human development Sacachún commune, through appropriate technical use and implement the production process, ensuring an additional income to the production of meat, milk and value-added (artisan cheese) during runtime draft. Hand generating direct and indirect labor will increase due to new sources of productive development that will generate income to eligible actors. Training is important actors for the efficient use of resources provided for its good management and implementation, so that guarantee the development of the project in all its stages. It was evident that the market is limited, which seeks to potentiate, for it will be provided with tools to find better alternatives for the sale of products produced at competitive prices, avoiding speculation, looking for other markets and thus boost the Sacachún commune economy. Within the baseline survey conducted in the territory is determined that 67% of eligible actors are knowledgeable in the management of goats, 13% in cattle, and 14% in short-cycle crops (watermelon). In this project 2 hectares will be planted watermelon, incorporating labor sector which will generate jobs and lead to the return of people who left the commune in search of better days for his family, and the commitment of each of immersed participatory involved parties work in productive activity as a dynamic axis of the economy.

Popular and solidarity economy, goats, associativity.

Citación: SOLÓRZANO, Víctor, SAENZ, Carlos, OLIVES, Juan y VALENCIA, Lilia. Asociatividad como aporte al desarrollo económico social mediante fomento productivo: un análisis de sistematización de experiencias en la comuna Sacachún. Revista de Administración y Finanzas 2015, 2-4: 843-848

* Correspondencia al Autor (Correo Electrónico: vsolorza@gmail.com)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

Introducción

Se realizó el levantamiento de información, orientado a plantear una línea base, para identificar aspectos importantes de la situación actual de los actores con derecho, participantes en el proyecto, identificando variables socioeconómicas, productivas, familiares, como tenencias de tierra, edad de mujeres, estado civil, acceso a programa del gobierno, equipos, producción pecuaria, nivel de instrucción, enfermedades, familias con discapacidad, tipo de vivienda. materiales de construcción de sus viviendas, dotación de agua, eliminación de excretas, eliminación de basura, energía eléctrica, cultivos, canal de venta, infraestructura de riego, entre otros indicadores importantes para el análisis, el presidente de la comuna Sacachún Sr. Gilberto Lino, indica que el Ministerio de Patrimonio Cultural intervino y rescató todas las viviendas conservando su estilo y colorido originales. El Gobierno central, junto con la Prefectura y el Municipio de Santa Elena adecentaron la calle principal, construyeron aceras a ambos lados de la vía y asfaltaron un tramo de 15,7 km desde el sector de Buenos Aires (vía Guayaquil-Salinas) hasta el centro poblado de Sacachún. Igualmente, la carretera que conecta a este lugar con su cabecera parroquial (Julio Moreno) ha sido adecentada y lastrada, en el poblado el Ministerio de Turismo construyó dos glorietas, una que protege a San Biritute y otra en la que el visitante puede protegerse de la inclemencia del sol y de la lluvia. La calle principal de Sacachún aún necesita trabajo, los comuneros esperan que sea empedrada completamente para evitar el polvo y el lodo, prefieren que sea arreglada con piedra-caliza, típica de la cordillera Chongón-Colonche, tanto por estética como por las condiciones del clima, pues esa piedra no acumula el calor como lo hace el asfalto.

Antecedentes del tema

La adaptabilidad a variados climas y condiciones de manejo, más la docilidad de las mismas, y su gran producción de carne y leche hace de la cabra sea un animal de gran valor actual y futuro para mejorar el nivel de vida de las familias que se dedican a esta actividad. La capra aegagrus hircus es una especie muy versátil gracias a sus capacidades y propiedades de adaptación, la producción caprina puede ser focalizada de diferentes maneras tales como la producción de su carne, hasta la obtención de su leche para luego transformarla en algunos productos, los mismos que tiene una gran acogida en el mercado nacional, pero por falta de culturización y difusión tiene poca aceptación en el mercado interno. Actualmente, se estima que existe una población mundial de 720 millones de cabras las cuales están distribuidas de la siguiente manera: 55.4% en Asia, 29.8% en África, 7.3% en Sudamérica, 4.4% en Europa, 3% en Norte y Centroamérica, 0.1% en las Islas del Pacífico. En la Península de Santa Elena no se optimiza el 100% de la cabra, este proyecto busca el diversificar la producción utilizando todas las bondades del animal, proceso que se llevara a cabo en segunda fase en la diversificación de la producción, como su piel y cuernos los que pueden ser utilizados en la elaboración de artesanías, además se podrá aprovechar sus excrementos para la elaboración de abono ayudarán fertilización de la tierra. Con el proceso de libre pastoreo que se lleva en la actualidad, no se asegura el tipo de pasto que están consumiendo y que son alterados por factores externos tales como son la contaminación entre otros, ya que de esto dependerá la calidad de leche y carne.

Los caprinos son una especie que en condiciones adecuadas puede ser una excelente alternativa que remplace a la producción vacuna, por este motivo es necesario el control de los animales, a través de la implementación del hato, ya que esta especie puede habitar en zonas áridas o semiáridas.

El proyecto consiste en la construcción de infraestructura y adquisición de ganado caprino de raza Anglonubia, dotándolos de 5 ha de pasto para la alimentación y producción de cabras doble propósito, incorporando valor agregado (Queso artesanal), con la finalidad de generar ingreso a los actores con derecho de la comuna Sacachún de escasos recursos de la Provincia de Santa Elena, y mejorar su calidad de vida, considerando que para el ganado caprino no se necesita mucho espacio. A ello se le adicionará dos hectáreas de cultivo de sandía Royal Charleston. Asegurando ingresos adicionales para la sostenibilidad de los 52 actores con derecho, con la generación de nuevas fuentes de empleo potencializando la artesanía, gastronomía y turismo.

Metodología a desarrollar

Para el levantamiento de información diagnóstica, se consideran todas las actividades necesarias para el levantamiento de información in situ, aplicación de fichas adaptadas al grupo meta para sacar la línea base, reuniones participativas de caracterización y diagnóstico del grupo para determinar posteriormente las líneas de fortalecimiento de capacidades y aptitudes de la Asociación. Para el levantamiento de información técnica, realización de estudio técnico para la infraestructura deseada, mediante el uso de implementos y herramientas técnicas que precisen la toma de datos.

Reuniones para la coordinación del trabajo técnico con los actores involucrados del proyecto, revisión de literatura técnica actualizada que propicie la innovación en temas caprinos en los sistemas de producción, así como el estudio de mercado respectivo para direccionar y conocer los potenciales mercados. Se utilizó la metodología de Marco lógico como matriz de planificación de proyectos.

Resultados

Planificación del proyecto mediante la matriz de marco lógico: componentes e indicadores

Componentes

- 1.- Proporcionar a los actores con derecho de 200 cabras hembras Anglonubia doble propósito y 10 machos.
- 2.- Mejorar las capacidades de los actores con derecho de manera técnica, mediante el manejo estabulado de las cabras
- 3.- Realizar estudios de mercados locales en productos a base de leche de cabra, mejorando el sistema de comercialización
- 4.- Fortalecer las capacidades incorporando alternativas en fuentes de ingresos diversificando mercados con la generación de valor agregado

Indicadores de resultado

INDICADORES
Al finalizar el quinto año de ejecutado el proyecto, las familias involucradas del proyecto han incrementado sus ingresos estando estos arriba del salario básico unificado a ese año mejorando con este rubro la condiciones de vida de 52 actores con derecho y el numero de empleo se incrementa a 59.
Al finalizar el quinto año de ejecutado el proyecto de crianza de ganado caprino, este es manejado técnicamente mediante el sistema estabulado que ayuda significativamente a tener seguimiento de los animales.
Al finalizar el quinto año de ejecutado el proyecto, los actores con derecho en promedio cuentan con seis cabras anglonubia, además de estar capacitados para administrar la inversión comunitaria en las hectáreas destinadas al proyecto.

Tabla 1 Resultados de indicadores

Respecto a la dinamización del proyecto se realizó la proyección económica financiera, en este caso el VAN del proyecto es mayor que cero lo que indica que el proyecto se muestra rentable y debe de ejecutarse.

$$VAN = \sum_{t=1}^T \frac{\text{Flujo de efectivo}_t}{(1+r)^t}$$

TMAR	12%
VAN	\$ 336.000.00
TIR	167%

Tabla 2 Resultados de indicadores financieros

Los resultados demuestran el interés mayoritario por parte de los participantes en capacitarse.

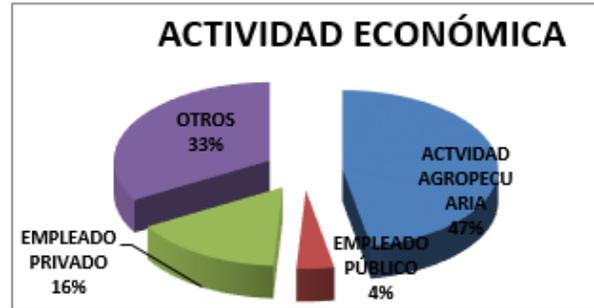


Gráfico 1 Estadísticas Actividad económica

El mayor porcentaje esto es el 47% de los actores con derecho demuestran gran experiencia en el manejo de agricultura y ganadería, el 33% están dedicados a varias actividades descritas en la línea base, un 16% son empleados privados y un 4% en el sector publico.

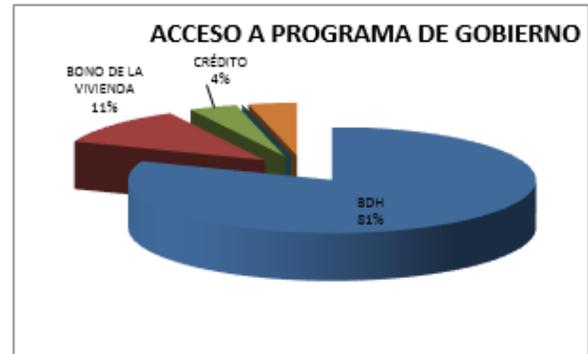


Gráfico 2 Estadísticas Actividad económica

El 81% de los actores con derecho son personas que reciben el Bono de Desarrollo Humano, un 11% bono de vivienda, mientras que el 4% aplico a crédito.

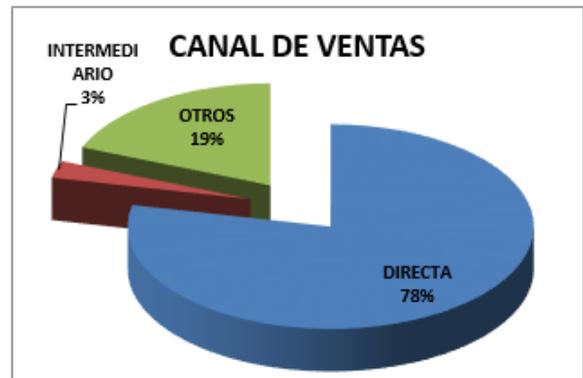


Gráfico 3 Estadísticas Actividad económica

El canal de venta es directo en un 78%, el 19% utiliza otras alternativas de ventas, y un 3% lo realizan a través de los intermediarios.

Agradecimiento

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena UPSE, por el apoyo constante al fomento de la investigación.

Conclusiones

Se realizara el seguimiento y evaluación, mediante la recepción semanal de informes proporcionados por los técnicos del proyecto donde se viabiliza la ejecución previa aceptación de asambleas internas y realizar los procesos de adquisición para el avance respectivo cumpliendo los tiempos establecidos, proporcionara sugerencias de cambios de ser necesarias a la entidad ejecutora.

Para cumplir con la estructura establecida, es fundamental y se tiene establecido el costo de venta, la misma que servirá para reinversión muy importante en los desarrollos de los proyectos de tal forma que se asegura la continuidad del mismo y seguir generando ingresos, incorporando otras actividades, diversificando la producción, con el fin de que el proyecto sea sostenible en el tiempo.

Dentro del cronograma se establece la capacitación en la parte operativa y comercial, de esta forma se busca asegurar mercados internos y mercados nuevos, con una buena producción para facilitar la comercialización de los productos.

La puesta en marcha del proyecto se realizará mediante el comprometimiento de todos sus integrantes, los 52 actores con derecho a realizar las actividades y a capacitarse de manera que el proyecto se desarrolle con éxito.

Estableciendo valores que serán asignados para la reinversión en infraestructuras o materiales que se necesitara para mantener el hato y de esta forma generar información estadísticas que permita llevar un control interno administrativo que servirá para futuras tomas de decisiones, se realizaran las tabulaciones y controles, las misma que ayudaran a tener indicadores reales medibles para determinar la producción tanto de carne, leche y valor agregado de las cabras información que beneficia al MAGAP, de tal forma que se manejen en base a fuentes altamente confiables, con el análisis de los dos escenarios tanto pesimista y optimista, se establece que los actores con derecho deben estar comprometidos en la operatividad del proceso productivo ya que solo así se garantiza el éxito con alto niveles de utilidad, mejorado de esta forma el nivel de vida de los actores con derechos del proyecto.

Referencias

Coraggio José Luis, Economía Social y Solidaria, El trabajo antes del capital, Editores Acosta Alberto, Esperanza Martínez, Quito, 2011

Sánchez Machado, I. R, Memorias del Curso Evaluación financiera de proyectos de inversión, elaborado para el programa de Maestría en Finanzas y Proyectos de la Universidad de Guayaquil, 2010, Ecuador. Febrero 2010.

Sapag ChainNssir, Preparación y Evaluación de Proyectos, Mc Graw Hill Quinta Edición, Mexico, 2009

Weston J. Fred, Eugene F. Brigham. Fundamentos de Administración Financiera, 12va. Edición McGraw-Hill Interamericana, México, 2010.

Hacia un modelo de Escuela de Negocios para la Universidad Tecnológica del Norte de Aguascalientes (UTNA)

MONTERO-MENDOZA, Roxana*†, LEYVA-MUÑOZ, Yuliana Fabiola, ROCHA-LÓPEZ, Marcela y RUIZ-LUNA, Marcela Janeth

Recibido 5 de Julio, 2015; Aceptado 24 de Septiembre, 2015

Resumen

Este trabajo contribuye con un análisis histórico y comparativo de las escuelas de negocios realizado a través de una investigación exploratoria y documental como fase inicial de un proyecto dirigido hacia la construcción de un modelo propio de Escuela de Negocios para la UTNA.

Inicia explorando los orígenes y enfoques de los modelos europeo y americano para posteriormente indagar, sobre las formas actuales que presentan estos modelos en tres escuelas representativas.

Los resultados obtenidos con el análisis comparativo de estas tres escuelas, así como de los indicadores que utilizan los rankings para evaluar a las escuelas de negocios actuales, permitieron identificar un conjunto de categorías que resultan pertinentes con los principios en los que se sustentó la creación de las UT's y de sus retos actuales. Entre estas categorías destacan: El Fortalecimiento Académico, Investigación y difusión del conocimiento, Incorporación del método de caso y la Internacionalización, todas ellas como una alternativa para impulsar el alcance de los programas educativos en el área de negocios y su proyección en el sector productivo de la Región

Escuela de Negocios, Modelo, Rankings Programas Educativos y Sector Productivo.

Abstract

This work provides a historical and comparative analysis of business schools, conducted through an exploratory and documentary research as an initial phase of a project aimed at building an own model of business school for UTNA.

It starts exploring the origins and approaches of the European and American models to investigate further on the current forms presented by these models in three representative schools.

The results obtained with the comparative analysis of these three schools, as well as the indicators used to evaluate the rankings current business schools, identified a set of categories that are relevant to the principles that supported the creation of the UT's and of its current challenges. These categories include: Academic Strengthening, Research and dissemination of knowledge, Incorporation of case method and Internationalization, each one of those as an alternative to boost the scope of educational programs in the business area and its projection in the regional productive sector.

Business School, Model, Ranking, Educational Programs and Productive Sector.

Citación: MONTERO-MENDOZA, Roxana, LEYVA-MUÑOZ, Yuliana Fabiola, ROCHA-LÓPEZ, Marcela y RUIZ-LUNA, Marcela Janeth. Hacia un modelo de Escuela de Negocios para la Universidad Tecnológica del Norte de Aguascalientes (UTNA). Revista de Administración y Finanzas 2015, 2-4: 848-860

* Correspondencia al Autor (Correo Electrónico: roxana.montero@utna.edu.mx)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

Introducción

Las Escuelas de Negocios datan de hace más de un siglo y diversas Instituciones de Educación Superior (IES), han incorporado estos modelos en su curricula para los estudios en las disciplinas económico – administrativas, ello resulta razonable dados los diversos beneficios que les representan tanto internamente en la formación de sus cuadros profesionales como en la relación con el contexto empresarial así como en su proyección en la sociedad. Estos beneficios van desde la adopción de métodos y técnicas pedagógicas de vanguardia que fomenta la interacción entre la teoría estudiada en el aula y la realidad práctica, hasta ejercer una influencia académica, socio-política y económica que ha llegado a impactar más allá de su entorno regional para proyectarse a nivel global.

En este mismo sentido se identifican diversas bondades que impactan en el desarrollo de competencias profesionales e interactivas, el aumento de la experiencia y actualización, la posibilidad de inserción laboral, el posicionamiento de la institución educativa, así como la generación de teorías e “ideas que han llegado a modificar las normas operacionales de empresas, organizaciones no lucrativas y gobiernos.” (Ewing, 1990, pág. 7)

Las Universidades Tecnológicas (UT's), se han constituido en una alternativa joven de la educación superior en México, a partir de 1991. Para el 2009 inicia la oferta de la continuidad de estudios agregando al título de Técnico Superior Universitario (TSU) el de nivel licenciatura y con ello ampliar el alcance de la profesionalización (Romero, 2009) Con esta visión de crecimiento y consolidación del Subsistema de Universidades Tecnológicas y Politécnicas (SUTyP) es que se perfila la necesidad de incorporar perspectivas de reconocido éxito como son las escuelas de negocios.

El presente trabajo se encuentra dentro del marco de un proyecto más amplio denominado “Escuela de Negocios como alternativa para el desarrollo empresarial en Rincón de Romos”, y se constituye en el resultado de una etapa inicial que permita identificar la trayectoria, los componentes y las condiciones necesarias para la construcción de un modelo de Escuela de Negocios adecuado y pertinente para la UTNA.

Metodología a desarrollar

Para esta etapa inicial de la investigación se realizó un estudio exploratorio de tipo documental introducirse en el tópico, identificar fuentes de información y realizar un análisis con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, y situación actual del objeto de estudio desde una perspectiva teórica y empírica. Esta investigación documental se desarrolló con la estructura que se muestra en con la siguiente figura:

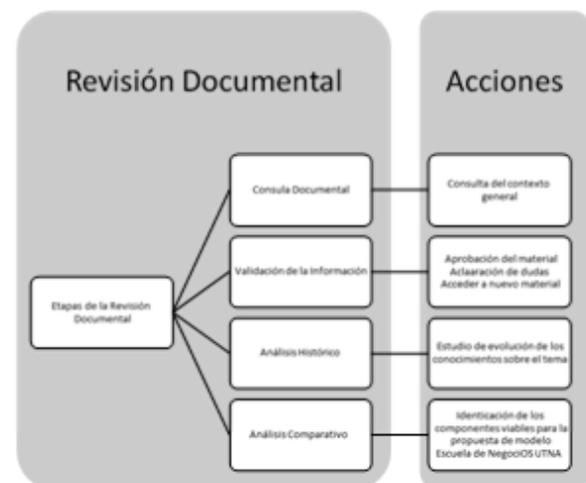


Figura 1 Fases de la revisión documental. Adaptado de (Rodríguez, 2009)

En la consulta general se ubicaron diversas fuentes de información en libros, revistas y páginas web que permitieron identificar las palabras clave y tener un panorama del contexto general.

Posteriormente valorar los datos y tener puntos de referencia tanto para el estudio de los antecedentes y su evolución, como para el análisis de los modelos y rankings y con ello poder determinar las escuelas a considerar como unidad de análisis para profundizar en la contrastación de sus características, trayectorias e impacto. Estos análisis se perfilaron como la base para identificar las categorías a considerar en la construcción y tropicalización del modelo, marcando la pauta para futuras etapas del proyecto.

Principales antecedentes

En la literatura revisada, los autores coinciden en señalar y enfatizar en torno a dos perspectivas en los antecedentes y evolución de las escuelas de negocios, lo que se puede sintetizar en la perspectiva europea y la americana.

Modelo Europeo

De acuerdo a Kaplan (2014), quien realiza una revisión histórica de las escuelas de negocios en Europa, se pueden distinguir dos periodos el primero de 1819 a 1944 referido a la fundación y la creación de dos modelos el del sur (Francia y Bélgica) y el del Norte (Alemania). Y el segundo de 1945 hasta la actualidad.

El modelo europeo del sur nace con la primera escuela de negocios fundada en Francia, 1819 École Supérieure de Commerce de Paris (ESCP), siendo ésta la más antigua en el mundo, que aún existe (Bryant, n/d). Su plan de estudios se caracterizó por ser interdisciplinario, conformado por teoría y práctica aplicada a los negocios con simulaciones, así como por adoptar una perspectiva global, incluyendo el aprendizaje de idiomas, mínimo tres. Otra escuela pionera surgió más adelante en Bélgica, con un programa similar, incluyendo temas de geografía e historia.

Estas dos escuelas ejercieron influencia en las que se fueron estableciendo en el área mediterránea de Europa, principalmente en Italia, Madrid y Turquía. Otro elemento que las caracterizó fue que en su mayoría fueron creadas como instituciones independientes, financiadas por grupos empresariales y/o adquiridas por la Cámara de Comercio e industria, donde con la educación recibida los graduados podían aspirar a puestos de mando medio o de ventas en el comercio y la banca (Kipping, 2004, 13) años después fueron siendo academizadas e integradas a las universidades. Es hasta 1947 que en Francia, por decreto se reconoce a las escuelas de negocios como instituciones de educación superior (Bryant, n/d) y en la Universidad de Madrid se establece la primera facultad de ciencias económicas y políticas del país en 1944 (Kipping, 2004, 13)

Según Kaplan (2014), el modelo del norte fue el sistema alemán, cuyo plan de estudios contenía áreas adicionales de estudio y aunque inicialmente adoptó un currículo que integraba componentes teóricos y prácticos interdisciplinarios, rápidamente se academizó, considerando que solo a través de la investigación científica se logra un conocimiento especializado en la administración como disciplina académica, por lo que el enfoque inicial con una orientación práctica se abandonó. Este modelo además enfatizaba una orientación hacia la búsqueda del bien común más que el incremento del lucro individual.

Diversos autores coinciden distinguir un segundo periodo en la trayectoria de las escuelas de negocios de Europa, a partir de 1945, caracterizado por la “americanización” de la gestión de la educación en materia administrativa.

Con la Segunda Guerra Mundial, la economía europea quedó devastada y el modelo americano se percibía como un “nueva arma de cambio social” para contrarrestar ciertos males como la baja productividad, la gestión conservadora y gerentes no calificados (Kipping, 2004, 13). De esta manera se introducen los estudios de posgrado y programas de certificación, se transfieren contenidos y métodos de instrucción como estudio de casos, juegos de negocios y “role-playing”.

En la primera década posterior a la guerra, los cambios en las instituciones educativas, fueron limitados sin ejercer una influencia significativa en los patrones en la educación en gestión administrativa. Para los años 60's, con la apertura gradual de los mercados europeos, el tratado de Roma firmado en 1967 y la expansión de las multinacionales de EUA se adoptaron prácticas de negocios más agresivas lo que influyó en cambios en la curricula, con un enfoque más generalista e internacional basado el modelo de Harvard Business School (HBS). Sin embargo como lo señala Kipping, el arquetipo del modelo americano de la escuela de posgrado de negocios no se consolidó en las universidades de Europa.

Modelo Americano

En su revisión histórica, Kaplan (2014) señala que fue un industrialista Joseph Wharton quien fundó la primera escuela norteamericana de negocios en 1881. Bajo la influencia del Taylorismo enfocado al desarrollo de una verdadera ciencia administrativa, y los trabajos de Adam Smith, el propósito de esta primera escuela fue lograr que el estudio de los negocios de comercio se transformara en una rigurosa profesión, a fin de mejorar la eficiencia económica.

Esta escuela no inició con una perspectiva global, como en el caso de las europeas, el estudio de otras lenguas estaba ausente.

Sass (1985), menciona que en EUA la educación universitaria en negocios recibe influencia del mundo institucional americano caracterizado por la falta de realeza, aristocracia o un religión establecida, donde los empresarios y académicos ocupaban posiciones de liderazgo críticas tanto en el estado como en la sociedad y la economía y donde las corporaciones y las universidades eran aliadas en la investigación científica. Por ello los programas educativos, desde el inicio se enfocaron a preparar a los estudiantes para dirigir las grandes empresas, a crear capacidades de liderazgo para los negocios en general, todo desde una perspectiva de “management”. Partiendo de esta base, en la preparación profesional en negocios, es esencial la integración del arte liberal y la ciencia.

Para 1908, se establece la escuela de negocios de Harvard, con 59 estudiantes, teniendo como primera localización Cambridge, Massachusetts. En 1927 se mueve a su actual localización en Boston. (Club-MBA.com, 2009). Esta escuela se crea con una perspectiva de formar a los estudiantes para las funciones creativas y de supervisión y no para las funciones de negocios repetitivas y rutinarias.

Esta escuela se considera pionera tanto en el estudio de casos como en la titulación de maestrías, con la creación del primer Master in Business Administration (MBA) así mismo destaca por los recursos que dedica a la investigación tanto en Estados Unidos como en el ámbito internacional.

Para 1916, un grupo de escuelas establecieron la AACSB (Association to advance collegiate schools of business), institución de acreditación que habilitaba y estandarizaba a las escuelas de negocios norteamericanas.

Así Wedlin (2007, 4) que otra característica importante de las Escuelas de Negocios Americanas en su tendencia hacia la estandarización a través de las acreditaciones y su interés por rankings esto como estrategia para reclutar talentos.

Características de 3 modelos representativos

Partiendo de los antecedentes se identifican los principales enfoques de las escuelas de negocios y tomando en consideración el reconocimiento actual que hoy día tienen algunas de ellas, en este apartado se presentan las características principales de tres escuelas seleccionadas, por ser representativas: ESCP Europe, Harvard Business School y una mexicana, la Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas (EGADE) Business School

ESCP Europe

Esta escuela, como se mencionó tiene su antecedente en Francia (1819), la que representa la generación del concepto de “escuela de negocios”

Su alcance internacional ha sido visible desde sus inicios, siendo a su vez pionera en la creación de escuela de negocios multi-campus, actualmente con 5 campus en las ciudades de: París, Londres, Berlín, Madrid y Turín. (ESCP Europe Business School)

Durante el año 1999 se inició con un proceso de estandarización en la educación, conocido como el proceso Bolonia, impulsado por EUA. Entre sus propuestas destacan:

1) Adoptar un sistema de titulaciones fácilmente comprensible y comparable; 2) implantar un sistema basado en dos ciclos principales; 3) Establecer un sistema de créditos que haga comparable los sistemas nacionales para que facilite la movilidad de estudiantes;

4) Apoyar la movilidad de estudiantes, docentes, investigadores y personal administrativo; 5) Promover la cooperación europea en el ámbito de la garantía de calidad; 6) Fomentar la dimensión europea en la educación superior (desarrollo curricular y cooperación entre instituciones). (De Garay, 2012).

En el contexto de un mundo cada vez más globalizado, la visión de la ESCP Europe es formar directivos europeos integrando los valores humanísticos y la educación de gestión, con conocimientos y prácticas de management intercultural. (ESCP Europe Business School)

Hoy día la ESCP Europe tiene diferentes programas en su oferta, desde licenciaturas, maestrías de tiempo completo y de tiempo parcial, educación ejecutiva abierta y flexible y cursos de verano, cada uno puede ser para un administrador en general o con alguna especialización además de realizar pasantías que son altamente valoradas por las empresas de los alrededores. Así mismo ha desarrollado una red mundial de socios académicos, mediante más de 100 alianzas.

Cuenta con la una triple acreditación: AACSB, European quality improvement sistema (EQUIS) y Association de MBA (AMBA). Todos sus programas de Master Especializado están acreditados con la etiqueta MS: Máster Spécialisé otorgada por le Conférence des Grandes Ecoles.

Harvard Business school (HBS)

Esta es una de las más conocidas y un modelo para muchas escuelas de negocios tanto en EUA como en todo el mundo.

Para Ewing (1990) Los elementos que hacen exitosa la estrategia educativa de la HBS son los siguientes:

Poseer un sentido misionero, con la creencia de que una correcta administración gerencial es importante para la nación. Aceptan el capitalismo, considerando que se ha de tomar el sistema económico como es y tratar de mejorarlo.

Énfasis en el aprendizaje más que en la enseñanza, con una didáctica basada en el método de casos, como el nexo entre la teoría y la práctica. Para este método se combina el trabajo de campo, la participación en el análisis y discusión del caso y la elaboración de decisiones propias.

Con el Método del Caso el proceso de aprendizaje es interactivo, contextualizando a los estudiantes como líderes frente a un problema de gestión del mundo real y los desafía a proponer y justificar una resolución, tomando una decisión, desarrollando su habilidad de análisis sobre las causas y considerando las acciones necesarias para llegar a una serie de recomendaciones. Con el método de campo, a su vez la idea es proporcionar un ciclo de aprendizaje que implica aprender pensando, realizando y reflexionando.

Utilización del Método de Secciones donde se asigna por periodos de tiempo un espacio físico específico para realizar sus labores y son sometidos a una presión buscando contextualizándolos con la realidad laboral.

Sinergia en la totalidad de sus actividades vinculación con ex alumnos y clubes de estudio.

El programa inductivo consta de tres partes: Foundations (1 mes). Es una introducción a la escuela de negocios y a las áreas “Leadership and Values” y “History of Capitalism”.

Durante el primer año todos los estudiantes siguen el mismo curso de estudio, bajo un plan de estudios común, los estudiantes forman una sólida base de los conceptos generales de gestión y habilidades a través de todas las disciplinas clave, esto se le conoce como el Required Curriculum (RC).

En el segundo año, el alumno elige las asignaturas/ áreas de estudio en las que se quiere enfocar esto se conoce como Elective Curriculum (EC).

Cuentan con un programa de inmersión global, que permite a los alumnos llevar a cabo trabajos de investigación sobre algunos países que Harvard propone. Se realizan entrevistas en profundidad con líderes empresariales que han creado y gestionado negocios en el mundo, para explorar momentos clave de su transición empresarial como cambios estratégicos y respuestas a crisis económicas y políticas. (Harvard Business School)

Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas EGADE Business School Tecnológico de Monterrey

Nacida en el año 2003 con el nombre de EGAP (Escuela de Graduados en Administración Pública y Política Pública) con sedes en los campus Ciudad de México, Estado de México y Monterrey, en el año 2010 sus programas fueron constituidos en una escuela nacional única denominada EGADE Business School.

Ha logrado reconocimiento por sus egresados, el desarrollo de líderes emprendedores con sentido humano y competitivo a nivel internacional, el alcance de su investigación, el carácter innovador y global de sus programas académicos. (ITESM, 2015)

Su comunidad está integrada por profesores mexicanos y extranjeros, contando actualmente con 3 sedes en México, en el Distrito Federal (D.F.) Monterrey y Guadalajara, así como presencia en América Latina (Perú y Panamá)

A finales de 2012 y principios del 2013, lo evaluadores internacionales de las tres acreditadoras internacionales denominadas triple corona (AACSB, AMBA y EQUIS), otorgaron este reconocimiento por:

a) Su relevancia del modelo académico, así como su formato de team-teaching, que consiste en trabajo individual del alumno, trabajo en pequeño grupo de 6 integrantes y puesta en común del grupo completo o unido.

b) La fuerte demanda por parte de la industria de sus egresados, su estrecha vinculación empresarial en México y a nivel internacional,

c) Su énfasis innovador en las áreas de emprendimiento y sostenibilidad empresarial con la finalidad fortalecer en los estudiantes los conocimientos y las habilidades necesarias para gestar y desarrollar una nueva empresa. Esta Modalidad podrá ser cursada a partir del cuarto semestre.

d) Estancia de Liderazgo para el Desarrollo Social en una comunidad, organismo u organización, de un período equivalente a seis meses de tiempo completo fortaleciendo las competencias personales y profesionales de los estudiantes mediante su participación en el diseño, el desarrollo y la evaluación de proyectos de impacto social.

El EGADE identifica 5 aspectos que los diferencian: cultura emprendedora, visión-experiencia global; profesorado con experiencia académica y empresarial global; enfoque en sostenibilidad y liderazgo responsable; así como flexibilidad en el formato de estudio. (ITESM)

Su plan de estudios ofrece cursos optativos hacia un área de concentración conforme a sus necesidades y objetivos profesionales, permitiéndoles personalizar su programa. Las prácticas profesionales permiten la autogestión del desarrollo profesional antes de graduarse, incrementando la posibilidad de empleo.

La Modalidad Bicultural tiene como finalidad preparar a los estudiantes para el mundo laboral globalizado, mediante el desarrollo de habilidades y conocimientos orientados a una región geográfica.

Existe también la Modalidad de Investigación e Innovación que busca el desarrollo de habilidades y actitudes para investigar e innovar. Cada uno de sus 10 centros de investigación a lo largo del país, se especializa en un tema en específico.

Resultados

La información recabada y revisada respecto a la evolución de las escuelas de negocios y los contenidos que presentan actualmente permite generar un comparativo de estas unidades de análisis que reconozca las categorías a considerar en la construcción de un modelo propio. A continuación se presentan los resultados de los análisis realizados en relación a los modelos y los criterios que consideran los rankings para la valoración de los componentes y prácticas tipificadas en el funcionamiento y calidad académica de las escuelas de negocios.

Análisis Comparativo de los modelos

Según lo define la Escuela de Negocios por Internet (ENI, 2015), se conoce como escuela de negocios a una institución de nivel universitario que enseña materias como contabilidad, economía, mercadotecnia, finanzas, estrategia, métodos cuantitativos y comportamiento organizacional.

Actualmente existen miles de escuelas de negocios alrededor del mundo, entre ellas se encuentran las escuelas de Maestría en Administración de Negocios (MBA), que son las más representativas a nivel mundial.

Algunas de las escuelas que se hacen llamar Escuelas de Negocios, siguen el esquema educativo propio de una universidad y cuentan con Licenciaturas en diferentes áreas relacionadas a los negocios como lo son la administración, mercadotecnia, finanzas entre otros. Sin embargo el esquema que utilizan las grandes Escuelas de Negocios internacionales van más allá, ofrecen posgrados, doctorados, diplomados y atención personalizada a las compañías, por ejemplo la escuela de negocios ESCP Europea, HBS EGADE, IPADE, IE BusinessSchool entre otras.

Por lo que se entiende que una escuela de negocios es aquella institución que provee de servicios de educación continua al finalizar los estudios universitarios profesionales y enfoca los esfuerzos en satisfacer necesidades específicas del entorno empresarial y laboral en determinadas áreas económico-administrativas. Mediante la revisión de los modelos de estudio de las tres escuelas elegidas, se logra identificar los principales programas que ofrecen, acreditaciones con las que cuentan así como principales características que las distinguen; información que se estructura en la siguiente tabla.

Escuelas de Negocios	Programas	Acreditaciones / Alianzas	Características distintivas	
			Principios	Método
ESCP Europe	5 niveles desde licenciatura hasta doctorado en diferentes modalidades	Triple corona (AMBA, EQUIS Y AACSB)	Management intercultural, interdisciplinaria, multilingüe, humanista-socialista	Multicampus, métodos de participación activa, proyectos en empresas de diferentes países
Harvard Business School	3 niveles (ejecutivo, maestría y doctorado)	AACSB (Fundador)	Educación liberal, capitalismo, investigación e innovación, sustentabilidad, redes de negocios	Casos, trabajo de campo, sistema de secciones, intercambio extranjero
EGADE Business School	3 niveles (MBA, maestría y especialidad, doctorado en diferentes modalidades)	Triple corona (AMBA, EQUIS Y AACSB)	Emprendimiento, innovación, visión global, sentido humano	Team teaching, proyectos estratégicos y con orientación social

Tabla 2 Comparativo de Rankings para Escuelas de Negocios

Por lo que cabe resaltar cual es la posición de cada una de las categorías analizadas.

La fortaleza académica (Profesores de tiempo completo, con experiencia en el ámbito de los negocios, formación académica, Currículo académico, proporción de estudiantes por académico), para MBA Americaeconomía asignó un porcentaje del 40% a esta categoría. En este mismo sentido Expansión en el 2015 le asigna al compromiso del claustro académico solo con un 15% y el Wall Street Journal nombra su categoría como enseñanza con un 15%.

El Poder de Conocimiento (Producción.) MBA Americaeconomía asignó un porcentaje del 15% a esta categoría, Expansión tiene publicaciones con 5% solamente, Financial Time (FT) 10% y el Wall Street Journal nombra su categoría con Investigación con un 15% y Publicaciones con 5% Internacionalización.

Para MBA Americaeconomía se califica con el 20% (Convenios por la escuela de negocios, cantidad de intercambio, Acreditaciones (AACSB, EQUIS, AMBA y SAQS), Membresías (AACSB, ALADEN, AMBA, BALAS, CEMS, CFA, CLADEA, EFMD, EMBA, Global Advanes, Management, NIBES, PIM PRME, SEKN, SUMAQ y UNICON), Expansión tiene Relación Internacional con 10% solamente.

Poder de Red, para MBA Americaeconomía (posición ejecutiva alcanzada por los egresados) se califica con el 25%, para Expansión tiene tres categorías que serían equivalente a progreso en la carrera 20%, evaluación del egresado 15% y Red de contactos con un 10% mientras que para QS la inserción profesional tiene un peso del 85%, FT ve a los egresados como el 59% de lo que debe medir en su modelo y para el Wall Street Journal nombra sus categorías con empleabilidad 20% y red social 7.5%.

Para Wall Street Journal cuenta con dos categorías más que analizar como Instalaciones 7.5% e innovación 30%.

Expansión tiene la categoría llamada Selectividad 10%, mientras la FT categoriza los datos de la escuela (Diversidad, Género, Nacionalidad y Alcance) con el 31% Expansión menciona la categoría llamada Evaluación del suscriptor 15%, que es similar al evaluado por la QS a través de la reputación académica 15%.

Con este análisis podemos identificar que existen rankings más complejos que otros y que aunque son diversos, tienen elementos en común como el Poder de Red y el Poder de Conocimiento que se presenta en el 100% y 80% para cada caso de los rankings permitiendo verificar cuales son los puntos convergentes en las Escuelas de Negocio.

Cuales son mínimos requisitos indispensables para sus actividades o que por el contrario solo son importantes para el 20% como las instalaciones e Innovación que comienzan a ser identificados por otros que no los contemplaban.

Elementos de interés para una propuesta de Modelo de Escuela de Negocios en al UTNA dentro de su contexto actual

El sistema de las UT's y en particular la UTNA, actualmente ya cuenta con programas académicos en el ámbito de negocios algunos de los cuales han sido certificados por el Consejo de acreditación en Ciencias Administrativas, Contables y Afines (CACECA) como son los de nivel TSU: Desarrollo de Negocios área Mercadotécnica, Contaduría, Administración, área recursos humanos. A estos a su vez se han incorporado otros programas también a nivel TSU como son el de Desarrollo de Negocios, área logística y transporte y está por abrir el de Administración de proyectos. Así mismo desde el 2009 ha incursionado en los estudios de continuidad para nivel licenciatura con los programas de Ingeniería en desarrollo e innovación empresarial e Ingeniería financiera y fiscal.

En este sentido podemos decir que ya se tiene camino andado, por lo que a partir de todos los elementos analizados anteriormente y con el propósito de acercarnos a un modelo de escuela de negocios para la UTNA podemos referir como los aspectos de mayor interés los relacionados con: Fortaleza Académica, Investigación, Metodología del estudio de casos e Internacionalización.

a) Fortaleza Académica

Con los retos en crecimiento de la matrícula tanto a nivel TSU y continuidad, la plantilla de docentes se ha ido transformando paulatinamente, hoy día el 62% de la plantilla de 13 docentes de tiempo completo tiene estudios de posgrado a nivel maestría y solo uno a nivel doctorado. Esta plantilla a su vez se ve rebasada en términos de la proporción de estudiantes por académico.

En términos del fortalecimiento académico, resulta necesario impulsar en los docentes la obtención de los posgrados así como alinear e integrar la matriz de capacitación actual de los docentes de la UTNA, en el marco de una visión enfocada al desarrollo de habilidades de negocios, desarrollo personal, en tecnología de la información e idiomática.

b) Investigación

La incursión en la investigación dentro de la UTNA es incipiente, los esfuerzos realizados hasta ahora son aislados y no se han integrado las condiciones que impulsen esta práctica. Dentro de los retos del Sistema de Universidades Tecnológicas en el marco del Programa Sectorial de Educación (PROSEDU) 2013-2018 (CGUTP, 2014) se establece uno de los prioritarios el “Fomento a la investigación científica y tecnológica y promoción a la generación y divulgación del Conocimiento.

En este sentido la práctica de la investigación aplicada, en el funcionamiento de una escuela de negocios emerge como una opción para integrar los esfuerzos dentro del cuerpo académico vinculado con el área de negocios.

c) Metodología del estudio de casos

En los actuales programas de las UT's para el desarrollo de las asignaturas la metodología incorpora al estudio de casos como una de las principales herramientas en el proceso de enseñanza- aprendizaje, estos sin embargo se manifiestan únicamente como una herramienta didáctica y no como un producto de investigación. De esta manera los casos documentados que generalmente se utilizan se han desarrollado en contextos diferentes a los que viven los alumnos y que difícilmente son simbólicos en su inserción laboral.

En este sentido implementar los estudios de caso no solo como métodos de enseñanza sino como producto de la investigación aplicada, permitiría aumentar la producción académica, la incursión del profesorado en el sector laboral, la vinculación escuela- empresa así como incrementar el trabajo de análisis en aula permitiendo al alumno identificar las necesidades reales y poner en práctica sus conocimientos teóricos, resolución de problemas y toma de decisiones.

Esta iniciativa se vincula a su vez con el tercer reto del PROSEDU 2013-2018 (CGUTP, 2014) relacionado con el “Fortalecimiento de la pertinencia de la Educación Superior para responder a los requerimientos del país”.

d) Internacionalización

En el contexto de las UT's paulatinamente se han ido abriendo oportunidades dentro de los programas de movilidad y becas en el extranjero, éstas sin embargo son promovidas con mayor intensidad en las áreas de ingeniería y generación de tecnología, y al mismo tiempo no siempre son aprovechadas por las carencias presentes en docentes y alumnos en relación a los idiomas.

Dentro de los mismos retos, antes mencionados, también se ubica el relacionado con el de los “Nuevos modelos de cooperación para la internacionalización de la Educación Superior”.

En este sentido iniciar una vinculación con las Escuelas de Negocios a nivel nacional e internacional se constituiría en una oportunidad para abrir canales de movilidad para docentes y alumnos en los programas educativos en las áreas económico-administrativas, que permitan una formación multicultural tanto en prácticas empresariales como docentes.

Conclusiones

Para las UTNA y en particular para los programas educativos en el área económico-administrativa, las escuelas de negocios se constituyen en una alternativa de desarrollo y proyección en diversos sentidos, acordes con los principios en los que se sustentó la creación de las UT's y de sus retos actuales como son: la vinculación entre la academia y el sector productivo, la formación de profesionales preparados para crear, dirigir e innovar en las empresas de su entorno, el impulso a la educación científica y posgrado, la generación de nuevos modelos de cooperación para la internacionalización, el emprendedurismo y fomento a la investigación y divulgación del conocimiento.

Con el propósito de generar un modelo propio de escuela de negocios para la UTNA se han identificado un conjunto de categorías que resultan pertinentes y de reconocido alcance en la formación y proyección académica como son: el fortalecimiento del cuerpo docente, la investigación y la difusión del conocimiento basado en el estudio y documentación de casos empresariales de la región, así como la internacionalización y en un futuro aumentar la continuidad de los programas incorporando estudios de posgrado.

Para dar continuidad en esta conformación de un modelo propio es necesario avanzar en diversas líneas de acción:

- Establecer vínculos de intercambio con las IES de la región que han incursionado en este campo y que han logrado acreditaciones.
- Revisar, dentro del contexto institucional la aplicabilidad, el beneficio y los límites en la incorporación de cada una de las categorías.
- Identificar el estado actual en la formación académica de los profesores de tiempo completo (PTC) y sus limitantes para desarrollar estrategias en apoyo para la titulación e impulso en su proyección ya sea hacia la actividad docente o de investigación.
- Formación y/o actualización de competencias del profesorado para el manejo de metodologías propias de las escuelas de negocios, en particular la de “casos”
- Desarrollo teórico-metodológico de cada una de las categorías seleccionadas para identificar los aspectos administrativos, académicos y operativos a instrumentar y documentar para su implementación.

Referencias

Club-MBA.com. (24 de Mayo de 2009). Recuperado el 2 de Mayo de 2015, de Todo sobre Harvard Business School: <http://www.club-mba.com/todo-sobre-harvard-business-school>

America Economía. (2015). America Economía. Recuperado el 15 de Junio de 2015, de <http://rankings.americaeconomia.com/mba2015/metodologías>

Bryant, M. (n/d). Recuperado el 8 de Mayo de 2015, de https://www.hs-pforzheim.de/De-de/Wirtschaft-und-Recht/50Jahre/Die_Turmthesen/Documents/TT_Bd2_06_Bryant.pdf

CGUTP. (2014). Los retos del subsistema de Universidades Tecnológicas en el marco del Programa Sectorial de Educación 2013-2018. Cuernavaca, Morelos: UTP-SEP.

De Garay, A. (2012). Los diez primeros años del proceso de Bolonia en la educación superior en Europa. Revista de la Educación Superior, Vol. XLI (2), No. 162, 113-126 pp.

Dhoul, T. (2015). Top MBA. Recuperado el 17 de Junio de 2015, de http://www.topmba.com/mba-programs/distance_online/qs-distance-online-mba-ranking-2015-methodology

ENI. (2015). Escuela de Negocios por Internet. Recuperado el 10 de abril de 2015, de <http://www.escueladenegocios.info/que-es-una-escuela-de-negocios/>

ESCP Europe Business School. (s.f.). ESCP Europe. EU. Recuperado el 8 de Junio de 2015, de <http://www.escpeurope.eu>

Ewing, D. W. (1990). Los secretos de la Escuela de Harvard . México D.F.: Selector.

Expansión Inteligencia. (02 de 03 de 2015). CNN Expansión. Recuperado el 17 de Junio de 2015, de <http://www.cnnexpansión.com/especial/2015/03/02/metodología-los-mejores-mba-en-mexico-2015>

Harvard Business School. (s.f.). Harvard Business School. Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de <http://www.hbs.edu>

ITESM. (1 de ENERO de 2015). FACT SHEET 2015. Recuperado el 18 de MAYO de 2015, de www.egade.mx

ITESM. (s.f.). EGADE Business School. Recuperado el 18 de Mayo de 2015, de Minds Igniting Change: <https://www.egade.mx>

Kaplan, A. (2014). European management and european business schools. European Management Journal, 529-534.

Kipping, M. Ü. (2004, 13). Imitation, Tension, and Hybridization: Multiple "Americanizations" of Management Education in Mediterranean Europe. Journal of Management Inquiry, 98-108.

Lavelle, L. (19 de Noviembre de 2014). Top MBA. Recuperado el 17 de Junio de 2015, de <http://www.topmba.com/mba-rankings-methodology-qs-global-200-business-school-report-201415>

Ortmants, L. (25 de enero de 2015). Financial Times. Recuperado el 17 de Junio de 2015, de <http://www.ft.com/imtl/cms/2/75fc5cc24-9b1d-11e4-b651-00144feabdc0.html#axzz3g1FLEYX5>

Rodríguez, D. y. (2009). Metodología de la Investigación. Barcelona: Eureca Media.

Romero, G. M. (2009). Universidades Tecnológicas Mexicanas ante el cambio de nivel 5B al 5A. Cuadernos de Educación y Desarrollo 1 (6).

Sass, S. (1985). The managerial ideology in collegiate business education. Business and Economic History, 199-213.

Wedlin, L. (2007- 4). The role of rankings in codifying a business school template: classification, diffusion and mediate isomorphism in organizational fields. *European Management Review*. The journal of European academic of management., 24-39.

Wedlin, L. (2007, 4). The role of rankings in codifying a business school template: classification, diffusion and mediated isomorphism in organizational fields". *European Management Review*, 24-39.

Sucesores de empresas familiares y el proceso de transición generacional

QUIJANO-GARCÍA, Román Alberto*†, ARGUELLES-MA, Luis Alfredo y ALCOCER-MARTÍNEZ, Fidel Ramón

Universidad Autónoma de Campeche Av. Agustín Melgar S/N, Col. Buenavista C.P. 24039 Campeche, Campeche.

Recibido 5 de Julio, 2015; Aceptado 24 de Septiembre, 2015

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo describir la percepción de los probables sucesores respecto a la transición generacional, los factores que la afectan y las estrategias que tienen implementadas las firmas familiares para lograrlo. El diseño de la investigación es no experimental descriptivo transeccional, y el instrumento utilizado en trabajo de campo para la obtención de datos fue la entrevista. Los resultados indican que los sucesores saben que una adecuada transición generacional es parte de la continuidad y evolución de la vida empresarial y la influencia que tienen el estilo de liderazgo y la cultura familiar en este proceso; finalmente se determinó un índice sobre la percepción que tienen los sucesores sobre la transición generacional y que considera características deseables en los futuros líderes de las empresas familiares del sector camaronero de altura la ciudad de Campeche.

Transición generacional, atributos del sucesor, empresa familiar.

Abstract

The research's objective is to describe the likely successor's perception about generational transition, the factors that affect it, and the strategies implemented by the family businesses to achieve it. The research's design is non experimental descriptive transactional, and the instrument used in field work to obtain data was the interview. The results indicate that successors know that an adequate generational transition is part of the continuity and evolution of business life, and the influence that leadership style and family culture have in this process; finally it was determined an index about the perception that successors have about generational transitional and what considers as desirable characteristics in the future leaders of family businesses in the deep-water shrimp fishing sector in the city of Campeche.

Generational transition, successor's attributes, family business

Citación: QUIJANO-GARCÍA, Román Alberto, ARGUELLES-MA, Luis Alfredo y ALCOCER-MARTÍNEZ, Fidel Ramón. Sucesores de empresas familiares y el proceso de transición generacional. Revista de Administración y Finanzas 2015, 2-4: 861-874

* Correspondencia al Autor (Correo Electrónico: rq6715@hotmail.com)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

Introducción

La problemática que enfrentan las empresas familiares es trascendental y se ha desarrollado una extensa literatura de investigación (Brockhaus, 2004; Poza, 2005; Barbeito, Guillén, Martínez y Domínguez, 2006; Chittor y Das, 2007; Kajihara, 2007) para describir las causas que impiden que las empresas familiares trasciendan a la siguiente generación. Algunas investigaciones se han centrado en las características atribuibles al socio fundador (García, López y Saldaña, 2002), la actitud de los demás socios familiares hacia el proceso de sucesión (De Massis, Chua y Chrisman, 2008), las relaciones intrafamiliares (Lee, 2006; Lozano, 2006), la personalidad o atributos de los sucesores que tendrán la responsabilidad de preservar e innovar la empresa familiar (Chrisman, Chua y Sharma, 1998) y la participación de los accionistas en el proceso de sucesión (Vilaseca, 2002).

El sector camaronero de altura es considerado prioritario para la economía de México, y su permanencia y desarrollo es primordial para el gobierno federal y el de los Estados donde se desarrolla, ya que a través de esta actividad se provee de ingresos a parte de la población económica más vulnerable mediante la generación de empleos. En este sector participan empresas familiares que invierten grandes cantidades de recursos económicos, humanos y tecnológicos sin embargo su permanencia y desarrollo se ve amenazada por factores económicos y de política pública como las restricciones impuestas por la paraestatal PEMEX para evitar la incursión de las embarcaciones en las áreas protegidas y señaladas como de seguridad nacional (Cámara Mexicana de la Industria Pesquera y Acuícola Delegación Campeche, 2012).

El presente estudio pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- a. Evaluar la percepción de los sucesores de empresas familiares del sector camaronero de altura de la ciudad de Campeche respecto a la transición generacional.
- b. Identificar los factores que pueden afectar el proceso de sucesión en las empresas familiares del sector camaronero de altura de la ciudad de Campeche
- c. Identificar la forma en que diseñan, implementan y evalúan estrategias de sucesión las empresas familiares del sector camaronero de altura de la ciudad de Campeche.

Marco Teórico

Para evaluar algunas de las diferencias entre empresas familiares y las que no lo son, Gudmundson, Hartman y Tower (1999) desarrollan un estudio sobre la estructura de la propiedad de los negocios familiares y los conflictos obtenidos como resultado de sus estrategias, analizan cómo compiten las empresas familiares en el mercado, las diferentes estrategias que utilizan y cómo las diseñan; sugieren que la selección de estrategias se ve influenciada por aspectos como el género del líder de la organización, el grado de profesionalización del cuerpo ejecutivo y el número de generación en el poder.

Respecto al establecimiento de metas, actitudes y los conflictos que se presentan en el seno familiar, Lee y Rogoff (1996) consideran que las empresas familiares deben lidiar con los conflictos que surgen, pero también dependerá de la habilidad del líder de la misma la forma y que éstos se solucionen con rapidez, por lo tanto planear para lograr la transición de una generación a otra es un proceso difícil y se considera el compromiso más importante en la administración de empresas familiares.

Y éste se hará presente tarde o temprano por diferentes razones (Sorenson, 2000), su falta de previsión como es sabido puede llevar a la división familiar y como consecuencia a la desaparición de la organización; y es aquí donde se da la contribución del estilo de liderazgo al éxito de la familia y la empresa, como indica Vilaseca (2002).

Estudios recientes señalan que las estrategias no pueden ser estandarizadas aún en aquellos casos de recuperación por crisis organizacionales, pues ante los cambios en la alta dirección no basta con incluir expertos en administración ajenos a la firma o recortes de personal como soluciones probadas en otro tipo de organizaciones. Cater y Schwab (2008), mediante un estudio de caso argumentan que el desarrollo e implementación de estrategias para las firmas familiares están influenciadas por ocho características propias a saber: fuertes lazos familiares, reemplazo de candidatos a ocupar la alta dirección, orientación interna, sistemas informales de administración, motivos altruistas, integración de administradores profesionales, consenso en la orientación y orientación de metas a largo plazo.

En cuanto al tema de la sucesión, un correcto diseño de estrategias permite su planeación, establecer el tiempo en que debe ocurrir, considerar los intereses de la siguiente generación y quién será el encargado de llevarla a cabo. Shu-hui y Shing-yang (2007), desarrollan un estudio donde se cuestionan quién debe dirigir una empresa familiar, ¿un miembro de la familia? o ¿un administrador profesional? y el impacto de esta decisión en el desempeño de la organización. Aplicaron un método empírico que contempla como variables el grado de riesgo y desarrollo, tamaño de la firma, capacidad de expansión, flujos de efectivo y la composición accionaria.

El estudio se llevó a cabo con una muestra de empresas tailandesas y se observa que ellas prefieren en su mayoría contratar un CEO (Director ejecutivo, traducido de sus siglas en inglés) profesional y que a su vez el análisis de las características profesionales y personales que deba tener sea efectuado por una agencia profesional que realice la elección inicial, esta situación se presenta cuando las mismas empresas reconocen tener una alta necesidad de administración eficiente y requieren mejorar el desempeño general de la misma no arriesgando sus requerimientos de flujo de efectivo experimentando con CEO's familiares.

El proceso de sucesión para una transición generacional es definido por Sharma, Chrisman, Pablo, y Chua, (2001), citados por Vera y Dean (2005) como las acciones y eventos que llevan a la transición del liderazgo de un miembro de la familia a otro miembro familiar, dentro de las empresas familiares. Los dos miembros pueden ser parte del núcleo familiar o de otro grado y no necesariamente de la misma generación.

Factores que impiden la sucesión

De Massis, Chua y Chrisman (2008), señalan que estos factores no aparecen hasta que se deja sentir dentro de la organización la necesidad de elegir a un potencial sucesor, para su identificación, se evaluó la teoría y los estudios de caso y se observó que no todos son únicos para las firmas y que pueden ser no determinantes, pero sí causales de la no sucesión en las firmas familiares. Los autores desarrollaron un modelo donde identifican tres causas directas y exhaustivas pero no mutuamente excluyentes: 1) todos los potenciales sucesores de la firma declinan el liderar la administración del negocio.

2) la coalición dominante rechaza todo sucesor familiar potencial y 3) la coalición dominante decide en contra de la sucesión familiar aunque sea aceptable, y a pesar de que los sucesores potenciales existan y estén dispuestos a la misma. La tercera causa incluye aquellas situaciones en las que el negocio familiar no está en condiciones financieras ideales o suficientemente sólida. Igualmente se identificaron cinco categorías independientes de antecedentes de estos factores a saber: individuales, de relación, de contexto, financieros y de proceso. De Massis, et al. (2008), concluyen que se ha dado poca atención al modelado de los factores que evitan la sucesión, y que éste puede facilitar la previsión de la aparición de tales elementos y provoquen que ésta no ocurra.

En otro estudio realizado por Barbeito, et al (2004) sobre factores que impiden la sucesión, amplían el campo geográfico de investigación a nivel europeo y señalan al igual que otros investigadores que independientemente de la región geográfica una cuestión esencial en el campo de estudio de la empresa familiar es su continuidad y que la muerte del empresario suele ser causa de extinción de la empresa cuando la sucesión no ha sido planeada, impidiéndose la trascendencia generacional. Estos investigadores clasifican la problemática en dos grupos básicos: 1.- Problemas derivados del funcionamiento de la empresa debidos fundamentalmente a la confusión entre flujos empresariales y los intereses familiares y, 2.- Problemas de la sucesión los cuales se dividen a su vez en dos subgrupos: a) Problemas fiscales: éstos se originan de la falta de una adecuada estrategia fiscal en la operación anual de la empresa, así como de la falta de una planeación patrimonial que cubra el retiro del socio fundador y b) conflictos familiares: originados de la falta de un plan de sucesión definido, en estos casos el apoyo de los directivos no familiares es fundamental.

Atributos del sucesor

Chrisman, et al (1998) evaluaron algunos de los atributos deseables del sucesor que son: el nivel de cooperación del predecesor y el sucesor, la edad del sucesor y la compatibilidad de metas entre el sucesor y el CEO; y respecto al nivel de relaciones que debe tener con otros miembros de la familia se evalúan cuatro aspectos: respeto de miembros de la familia involucrados activamente, respeto de miembros de la familia no involucrados, confianza de los miembros de la familia y capacidad para llevarse con los integrantes de la familia. Señalan estos autores que tradicionalmente es al hijo mayor a quien se contempla como primera opción para ser el sucesor, pero los resultados actuales demuestran que son varias las organizaciones que son dirigidas por algún hijo menor o incluso una hija, tal como lo estudiaron Vera y Dean (2005) quienes concluyen que las probables sucesoras también enfrentan muchos desafíos pero que tienen una capacidad que las distingue y las hace merecedoras a ser ellas quienes continúen la tradición empresarial; aún cuando los predecesores no están del todo de acuerdo con esta tendencia, por lo cual agregan como atributo el orden de nacimiento y el género. Cabe aclarar que es diferente el pensar en un pariente político para la sucesión y generalmente no son visualizados en la lista corta de candidatos, por lo tanto otro atributo deseable es la relación sanguínea.

Respecto al atributo de la competencia se busca en el sucesor tradicionalmente su grado de estudios, su experiencia dentro y fuera de la empresa y su desempeño en el pasado. En cuanto a las características deseables de personalidad la literatura refiere ciertos rasgos como la agresividad, la creatividad e integridad, independencia e inteligencia como atributos deseables.

Sobre su involucramiento con la empresa familiar la teoría de Agencia sugiere que aquéllos que tienen mayor participación accionaria se involucran más con los problemas y su solución, que aquéllos que tienen una participación minoritaria; por lo tanto un atributo deseable más, es el grado de participación accionaria del sucesor dentro de la organización.

Chrisman, et al. (1998) obtuvieron como conclusión de su estudio, que los atributos deseables sugeridos por la literatura y que fueron señalados como los más importantes por los encuestados son la integridad y el compromiso con el negocio y por el contrario el orden de nacimiento y el género fueron clasificados como los menos importantes. Estos hallazgos sugieren que la decisión de quién debe ser el sucesor se basa más en características muy personales más que naturales como el sexo y la edad o la línea sanguínea; otro atributo que recibió bastante peso es la experiencia dentro de la empresa familiar que garantice su involucramiento para conocerla y colaborar en la solución de problemas.

El protocolo familiar como política en la planeación de la sucesión.

El contar con una estructura de gobierno permite a las firmas familiares evolucionar hacia nuevos esquemas de organización donde se continúa con el giro adoptado desde la creación de la empresa o bien contribuye al inicio de procesos de diversificación mediante la toma de decisiones adecuada de la alta dirección (Jaffe y Lane, 2004). Por su parte la administración estratégica busca identificar y minimizar el impacto de los problemas que surgen en las organizaciones y los elementos que contribuyen a la previsión de los mismos. Un buen plan estratégico acoge dentro de sus políticas la elaboración del protocolo familiar y del plan de sucesión.

Pero, ¿qué es un protocolo familiar?, es un documento escrito que enuncia en forma clara los valores y la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa (Lozano, 2000). Es un documento de la familia pero preparado intencionalmente en dirección al negocio estableciendo una misión que ha de guiar las relaciones familiares y los negocios. Por lo general, al inicio no todos los miembros están de acuerdo pero la demostración de sus ventajas permite su aceptación total, no debe desarrollarse en momentos de conflictos de poder y debe aprovecharse los períodos de unidad familiar y empresarial, pues éste no busca desaparecer los conflictos sino evitar que se produzcan. Lozano (2000) identificó herramientas de alta valía en el tratamiento de estas situaciones como la administración estratégica, la planeación de la sucesión, implantación del consejo familiar, conocimiento de las tendencias de la empresa en el mercado y el manifiesto o protocolo familiar.

En términos generales, la estructura del protocolo dependerá de la misma familia, de sus creencias, sus valores, su cultura, del momento en que se realice y de lo que deseen respecto a la empresa y a sí mismos. Deberá incluir un plan de ejecución, capacitación, plan de sucesión y retiro, aspectos de socialización entre los miembros de la familia, cronograma, presupuesto, financiación y supervisión.

Importancia económica del sector

La contribución al PIB del sector pesca al tercer trimestre de 2012 es de 1.7%, siendo únicamente mayor a la contribución de los servicios profesionales y técnicos (1.0%) y a los servicios educativos (0.7%); aun cuando su contribución al desarrollo económico, no es la ideal, es un sector básico para el país ya que es generador de empleo directo en los estratos sociales más necesitados.

Ocupando al 13.6% de la población económicamente activa (PEA) como parte del sector primario, al cierre de 2008, ubicándose por debajo del sector comercio que requiere al 19.7%, el manufacturero que contribuye con el 15.5% según datos de la Encuesta nacional de ocupación y empleo (ENOE) (INEGI, 2009).

En el estado de Campeche, de acuerdo a los censos económicos 2009 (INEGI) este sector ofreció empleo al 18.6% de la población económicamente activa según la información proporcionada por el INEGI a través de la Encuesta nacional de ocupación y empleo (ENOE), (INEGI, 2009). La flota campechana está compuesta actualmente por 104 embarcaciones dedicadas a la pesca de camarón de altura, cuyas empresas propietarias enfrentan actualmente los retos que implican la rentabilidad y permanencia en el mercado.

Metodología

El diseño de esta investigación busca identificar la percepción que tienen los posibles sucesores de empresas familiares del sector camaronero de altura de la ciudad de Campeche, respecto a la transición generacional y su problemática. Este estudio es de tipo descriptivo porque se pretende medir o recoger información sobre las variables que participan en el problema sujeto a estudio. El diseño fue no experimental transversal ya que se recolectaron datos en un solo momento en su contexto natural, mediante entrevistas a los hijos que forman el cuerpo ejecutivo de la firma, teniendo como propósito el describir variables y analizar su incidencia e interrelación. El método utilizado para la recolección de información cualitativa es a través del trabajo de campo y la técnica empleada es la entrevista (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

El estudio se desarrolló tomando como población las empresas familiares del sector camaronero de altura de la ciudad de Campeche y que aceptaron participar en el mismo. Se eligió como población las empresas de este sector al considerar dos aspectos: a) generan empleo para individuos que en su mayoría no cuentan con niveles de estudio que les permitan acceder a otras actividades, y b) por su contribución a la economía del estado. Las empresas identificadas con esta especialidad fueron 44, según el directorio de socios del Sistema Producto de Camarón de Alta Mar del Estado de Campeche AC al día 31 de octubre de 2014, como se observa en la tabla 1.

Sector	Empresas Personas Físicas	Empresas Personas Morales	Total
Empresas camaroneras de altura	14	30	44

Tabla 1 Empresas camaroneras del sector pesquero de altura de la Ciudad de Campeche 2014. Fuente: Sistema Producto de Alta Mar del Estado de Campeche AC 2012

Del universo antes señalado se identificaron y eliminaron 14 de las empresas por estar constituidas bajo el régimen de Personas Físicas con actividad empresarial, y que no estaban constituidas como sociedades mercantiles (personas morales) lo que redujo la población a 30 empresas. Adicionalmente al momento de realizar las entrevistas a las 30 empresas consideradas en la población, se discriminaron aquellas que no cumplen los requisitos para ser consideradas como empresas familiares, y entonces tener plenamente delimitada la población. Esta situación no pudo preverse hasta el momento de realizar la entrevista al director de cada empresa y conocer la integración accionaria y la relación filial y laboral de los socios que la integran.

De las 30 empresas familiares identificadas, aceptaron participar 24, lo que representa el 80% del universo inicial; en las mismas laboran 60 gerentes, de los cuales 12 son familiares, 43 son hijos y 5 son gerentes no familiares.

Instrumento

El instrumento empleado fue la entrevista semi estructurada diseñada por Vera y Dean (2005) y se administró a un total de 43 hijos gerentes con el objetivo de indagar antecedentes de la firma, antecedentes de los hijos, incorporación a la empresa, relaciones familiares, relaciones de negocios, conflictos trabajo-familia y sucesión. Esta herramienta fue utilizada por dichos autores con 10 administradoras de empresas familiares que fueron contactadas a través de asociaciones de mujeres empresarias y que dirigen empresas de diversos giros, como ventas al mayoreo y menudeo, manufacturero, construcción, y servicios; todas localizadas en el oeste de los Estados Unidos, quienes refieren su experiencia al frente de las organizaciones y los conflictos filiales como consecuencia de su elección como sucesores.

Este instrumento (tabla 2), contribuye con el estudio en cuestión al evaluar a los hijos como elementos fundamentales en la sucesión y los conflictos que ellos mismos señalan al momento de la transición generacional.

Dimensión	Definición operacional	Reactivo	Proporción
Antecedentes de la firma	Conocimientos del probable sucesor sobre el origen y evolución de la organización.	1-3	13%
Antecedentes de los hijos	Determina la posición filial, el nivel educativo y la experiencia de los hijos.	1-6	26%
Incorporación a la firma	Es la evaluación de los motivos de la participación actual de los hijos dentro de la firma.	1-3	13%
Relaciones familiares	Se refiere al estado actual de la relación filial-laboral, entre propietario e hijos.	1-5	21%
Relaciones de negocios	Es la experiencia y percepción del hijo gerente en sus relaciones laborales con los demás participantes de la organización y que no son miembros de la familia.	1-2	9%
Conflictos trabajo-familia	Se refiere a la forma en que puede afectar el equilibrio personal del sucesor los conflictos del binomio familia-empresa.	1-1	5%
Sucesión	Determina la opinión que tiene el hijo del proceso de sucesión y los probables conflictos que se derivan de la elección.	1-3	13%

Tabla 2 Guía de especificaciones de las dimensiones bajo estudio

Procedimiento para Recolección y Análisis de Datos

Las entrevistas se desarrollaron con los hijos gerentes que conforman el cuerpo directivo de cada empresa y tuvo una duración de veinte minutos por cada una. Concluidas las entrevistas se evaluaron los datos cualitativos, y se realizó un análisis de contenido general de las respuestas de todas las entrevistas, se procedió a clasificar los datos de los cuestionarios en categorías y subcategorías.

Definidas operacionalmente y calculando las frecuencias de los fenómenos involucrados en ellas (Goetz y Le Compte, 1988) empleando las frecuencias para preguntas dicotómicas o numéricas y para las variables de cadena la interpretación de acuerdo a cada uno de los elementos de cada categoría (Rodríguez, Gil y García 1999).

El análisis de contenido en las respuestas de las entrevistas para identificar la frecuencia de ideas y las palabras clave que expresen lo mismo, permitió convertirlas en “frases testimonio” (Savall, 2003). Se identificó la frecuencia de mención de cada frase testimonio en cada una de las empresas, se agruparon según la clave asignada a la pregunta, la categoría, las respuestas, la clave de la empresa participante, el total de respuestas y la frecuencia alcanzada según la escala tipo Likert.

Resultados

Se aplicaron 43 cuestionarios a los hijos que laboran en la firma familiar del total de 24 empresas que aceptaron participar, o que reunían los requisitos mínimos para ser consideradas empresas familiares y ser sujetos de estudio; tal como se delimitó en el apartado de metodología de esta investigación.

Al evaluar la dimensión de antecedentes de la firma, todos los hijos que laboran en la misma coinciden con el propietario en la antigüedad de la organización así como en el número de trabajadores que tuvieron en el ejercicio 2013. Del total de entrevistados el 79.06% menciona que sólo una generación ha estado involucrada en la firma y el 20.94% menciona que actualmente es la segunda generación quien administra la organización y todos, sin excepción, comentan que el propietario es el padre.

Respecto a la dimensión relativa a los antecedentes de los hijos, el 63% comenta tener hermanos y el 55.8% señala ser el primogénito tal como se observa en la tabla 3.

Orden	Frecuencia	%
primero	24	55.8
Segundo	8	18.6
Tercero	6	13.9
Cuarto	5	11.7

Tabla 3 Orden de nacimiento de los hijos gerentes.

Al cuestionar el estado civil de los participantes el 81.6% manifiesta estar casado y el 13.2% dijo tener 30 años lo que representa la mayoría en los participantes. Agrupados en rangos de edad se observa que la fuerza laboral a nivel gerencial es aún joven, Tabla 4.

Edad	Frecuencia	%
26 a 30	14	32.55
31 a 35	18	41.86
36 a 40	8	18.60
41 a 45	3	6.99

Tabla 4 Rango de edad de los hijos gerentes.

El 60.5% indica que no han trabajado fuera de la empresa familiar, el 11.8% no tuvo experiencia previa de trabajo y el 20% de los encuestados laboró previamente a tiempo parcial tal como se observa en la tabla 5.

Respuesta	Trabajaron fuera de la empresa		Experiencia previa de trabajo		Trabajo a tiempo completo	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Si	17	39.5	15	88.2	12	80.0
No	26	60.5	2	11.8	3	20.0

Tabla 5 Experiencia laboral de los hijos gerentes.

Respecto a la dimensión que evalúa la edad que tenían los gerentes al decidir e incorporarse a la firma, los entrevistados señalaron tener en ese momento 27 años en su mayoría tal como se aprecia en la tabla 6.

Edad	Frecuencia	%
15 a 19	1	2.3
20 a 24	6	13.95
25 a 29	29	67.4
30 a 34	5	11.6
35 a 39	2	4.75

Tabla 6 Rango de edad de los hijos gerentes al incorporarse a la firma.

Todos los hijos gerentes comentan tener estudios a nivel profesional siendo la licenciatura en administración de empresas la que presentó el porcentaje más alto (53.5%). Véase tabla 7.

Profesión	Frecuencia	%
Ingeniero civil	6	13.9
Lic. en Administración de Empresas	23	53.5
Contador Público	10	23.25
Arquitecto	3	7.0
Otros	1	2.3

Tabla 7 Profesión de los hijos gerentes de la firma familiar.

Los resultados sobre la decisión de los gerentes de trabajar en la firma, o que se asumiera siempre como un hecho se muestra en la tabla 8. Las frecuencias señalan que el hecho de que los hijos trabajaran en la empresa era algo asumido desde siempre por la familia.

Reactivo	Frecuencia	%
¿Decidió trabajar en la empresa familiar?	17	39.5
¿Siempre asumió el hecho de que debería trabajar en la empresa?	26	60.5

Tabla 8 Rango sobre la decisión de los hijos de trabajar en la empresa familiar.

Los resultados del análisis de la relación familiar arrojan que el 84.2% de los hijos gerentes consideran que sí será difícil para su padre dejar la compañía y esperan que transcurran entre 5 y 10 años para que el predecesor asuma este hecho. Igualmente manifiestan que la relación padre-hijo no ha cambiado por el hecho de trabajar dentro de la firma familiar.

En lo referente a la relación con sus hermanos la mayoría informaron que los que trabajan en la empresa sí están involucrados con la misma y el 7% si tienen problemas entre ellos por la toma de control. Véase tabla 9.

Respuesta	Involucramiento de los hijos		Conflictos entre hermanos	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Sí	37	86	3	7
No	6	14	40	93

Tabla 9 Involucramiento y conflictos por toma de control de hijos gerentes en la firma familiar

En la dimensión de las relaciones de negocio, los entrevistados informan sentirse discriminados en alguna ocasión y respecto a la sucesión un alto porcentaje piensa que el género es una diferencia cuando se evalúa al futuro sucesor. Véase tabla 10

Respuesta	¿Se ha sentido discriminado?		¿Es el género un diferenciador en la sucesión?	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Sí	7	16.3	24	63.15
No	36	83.7	14	36.85

Tabla 10 Discriminación y género en la sucesión.

Análisis de contenido

En la entrevista se plantearon preguntas con respuestas cualitativas cuya frecuencia y contenido dieron lugar a un conjunto de frases que se agruparon según la clave asignada a la pregunta, la categoría, las respuestas, la clave de la empresa participante, el total de respuestas y la frecuencia alcanzada según la escala tipo Likert.

Con el objetivo de tener una noción más clara respecto a la percepción que tienen sobre la empresa y la sucesión los hijos que laboran dentro de la administración de las firmas familiares, se analizó la información cualitativa del instrumento, asignándose un puntaje para obtener un Índice de Percepción de la Sucesión (IPS). Con la sección de entrevista semi estructurada se seleccionaron los comentarios más representativos de entre todas las respuestas, considerándose como “frases testimonio”, mediante los pasos que se plasman en la tabla 11:

a) Se identificó la frecuencia de mención de cada frase testimonio en cada una de las respuestas de los hijos gerentes que laboran en las empresas. Para ello se asignaron puntajes de acuerdo a los siguientes parámetros:

Rango porcentual	Rango sobre 43 personas	Escala cualitativa asignada según frecuencia de mención	Escala cuantitativa tipo Likert
Más del 90% de las personas	40 o más personas	Siempre	6
81% a 90% de las personas	35 a 39	muy frecuentemente	5
61% a 80% de las personas	27 a 34	frecuentemente	4
41% a 60% de las personas	18 a 26	varias veces	3
21% a 40% de las personas	10 a 17	Algunas veces	2
1% a 20% de las personas	1 a 9	rara vez	1

Tabla 11 Parámetros utilizados para la clasificación de frases testimonio.

b) Se obtuvo la suma de la frecuencia de cada una de las frases testimonio, por empresa.

c) El puntaje máximo que podían tener cualquier empresa fue de 120 (6 puntos máximo por 20 ítems).

d) Se dividió el número obtenido en el inciso “b” entre 120 y el resultado se multiplicó por 100 para obtener un índice de percepción de la sucesión individual por cada participante en cada empresa.

e) Se sumó los índices individuales de todos los participantes de cada empresa y se dividió entre el total de individuos de cada firma para obtener un promedio que represente el índice de percepción de la sucesión global de cada organización (IPS).

La construcción de este índice nos señala que a mayor IPS, significa que los hijos que laboran dentro de las firmas familiares tienen mayor conocimiento de la empresa, sus relaciones empresariales y familiares así como de la importancia de la sucesión. (Tabla 12)

Item	1	1-1	1-2	1-3	2	3	4	5	5-1	5-2	6	7	8	9	10	11	11-1	12	12-1	12-2	12-3	13
p14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
p15	3	2	3	2	1	2	3	1	1	2	3	2	3	2	3	2	3	3	1	2	3	3
p15d1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
p15d2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
p15d3	1	1	3	3								3	3	3								
p15d4					2	2						1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p15d5												2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
p15d6												3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
p15d1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
p15d2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
p15d3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
p15d4																						
p15d5	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	1	3	3	3	2	2	3
p15d6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
p28	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1
p29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
p31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
p32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
p35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
p36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Puntaje	46	42	45	45	43	48	47	38	45	36	40	43	44	35	37	36	37	39	41	40	44	42
Punt. Máx.	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
IPS																						
INDIVIDUAL (%)	38.3	35.0	37.5	37.5	35.8	40.0	39.2	31.7	37.5	30.0	33.3	35.8	36.7	29.1	30.8	30.8	32.5	34.2	33.3	36.7	35.0	
IPS EMPRESA (%)																						
(%)		37.07		35.8	40.0	39.2		33.06		33.3	35.8	36.7	29.1	30.8		30.4		34.1				35.0

Tabla 12 Índice de percepción de la sucesión (IPS) = Puntaje / Puntaje máximo x 100

Item	14	14-1	14-2	14-3	15	16	17	17-1	17-2	17-3	18	18-1	18-2	18-3	19	20	22	22	22	23	24	24-1
p14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
p15	3	2	3	2	1	2	3	1	1	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	1	2	2
p15d1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
p15d2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
p15d3	1	1	3	3								3	3	3								
p15d4					2	2						2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
p15d5												3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
p15d6												3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
p15d1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
p15d2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
p15d3																						
p15d4																						
p15d5	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
p28	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
p29	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1
p31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
p32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
p35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
p36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Puntaje	46	42	45	45	43	48	47	38	45	36	40	44	44	35	37	36	37	39	41	40	44	42
Punt. Máx.	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
IPS																						
INDIVIDUAL (%)	38.3	35.0	37.5	37.5	35.8	40.0	39.2	31.7	37.5	30.0	33.3	36.7	36.7	32.5	36.7	30.8	30.8	32.5	34.2	33.3	36.7	35.0
IPS EMPRESA (%)																						
(%)		37.0		35.8	40.4			34.6						34.8		36.7	30.0	30.8	32.5	34.2		37.0

Tabla 13 Índice de percepción de la sucesión (IPS) = Puntaje / Puntaje máximo x 100 (Continuación)

Discusión de resultados

Respecto a la dimensión de conocimientos, los hijos gerentes conocen el origen de la organización y su contribución a la generación de empleos. En su mayoría informaron que trabajaban dentro de la empresa porque así siempre se había preconcebido por la familia y pocos ingresaron por iniciativa propia, lo que coincide con lo referido por García et al. (2002).

Respecto a los antecedentes de los hijos, en el caso de los hijos únicos, son los sucesores indiscutibles si el padre optara por un miembro de la familia para dirigir la organización; aunque estudios recientes señalan que al elegir un sucesor.

La primogenitura no es ya la principal característica para designar al sucesor (Vera y Dean 2005), sino la integridad y el grado de compromiso, descartando el concepto de junior o el género como elementos determinantes a su favor según el estudio desarrollado por Chirsman et al. (1998). Al analizar las razones que tuvo el hijo para incorporarse a la empresa prácticamente la totalidad de los entrevistados manifestaron que el motivo principal es su familia y el patrimonio y que su mayor compromiso es con la familia y no con la empresa, lo que es evaluado de forma positiva en la elección del sucesor tal como lo refieren Chrisman et al.(1998).

Los hijos gerentes manifestaron un conjunto de ventajas y desventajas que tienen por ser parte de una empresa familiar, destacándose en primer término los valores como el apoyo que reciben de la familia, la confianza, la comprensión y la ayuda familiar, seguidos del esfuerzo individual que realizan los hijos gerentes que repercute en su beneficio y en el de la organización. Sin embargo, también refieren como principal desventaja el hecho de que los problemas de la empresa afectan a la familia, seguida de los problemas que los hijos tienen con los demás familiares principalmente con las parejas de sus hermanos. Lo anterior deja entrever y concluir que los hijos que laboran en las empresas en estudio, dan mayor prioridad a los aspectos emocionales y de relaciones intrafamiliares de la organización que a los problemas propios de la firma, como generar utilidades o permanecer y abarcar nuevos mercados dentro de la relación empresa- familia, lo que se corrobora con lo referido en los estudios de García et al. (2002), De Massis et al. (2008) y Brockhaus (2004).

Al describir la relación padre-propietario-hijo, estos últimos comentan que siempre ha sido buena, aunque con opiniones diferentes, que el trabajar con él como jefe es excelente pues aprenden mucho de su experiencia del predecesor y consideran que sí será difícil para su padre dejar la compañía con un plazo de entre 5 y 10 años para desligarse realmente de la operación de la misma, lo que se reflejaría en las decisiones importantes que lleve a cabo la empresa tal como lo señala García et al. (2002). En lo relativo a las relaciones de negocio los hijos informaron que siempre se consideró el hecho de que entraran a trabajar a la empresa. Respecto a los clientes, proveedores y empleados los entrevistados manifiestan tener una relación cordial, salvo el caso de las hijas que informaron sentirse discriminadas por su género pues consideran que es un sector dominado por los hombres, (dentro del contexto cultural de la ciudad de Campeche y de la actividad económica), por lo tanto es poco probable que el sucesor pertenezca al género femenino independientemente de que sea familiar o administrador profesional. (Lee 2006, Chittoor y Das 2007 y Vera y Dean 2005).

Conclusiones

Al evaluar el primer objetivo de esta investigación con la opinión de los participantes respecto a la sucesión, se encontró que el principal problema, de acuerdo a su percepción, es precisamente elegir al sucesor ideal según sus características personales y su capacidad profesional. Quienes participan en la administración están conscientes de la que la sucesión es un problema latente, saben que se manifestará en algún momento, pero no se han preparado para ello mediante alguna metodología o herramienta pues manifestaron no tener o conocer de algún plan escrito de sucesión o protocolo familiar, como lo sugiere Lozano (2000).

Entre los factores que pueden afectar el proceso de sucesión, los hijos gerentes recomiendan que cuando se presente la transición generacional se debe mantener siempre la unión familiar mediante una buena comunicación, que ésta deberá ser planeada para evitar conflictos en la empresa-familia y que esta decisión deberá ser conjunta tanto de la generación saliente como de los nuevos directivos para beneficio y permanencia de la organización familiar, lo que concuerda con lo señalado por Lambrecht (2005). De forma implícita dan por hecho que el sucesor pertenecerá al género masculino, por los riesgos propios de la actividad lo que refuerza la idea de que la cultura empresarial ha sido transmitida básicamente por el padre lo que coincide con lo referido por Vera y Dean (2005).

No se obtuvo evidencia de que estas organizaciones tengan estrategias particulares para el tema de la transición generacional, es un hecho que se sabe latente, pero que no se aborda quizás por la presencia de los socios fundadores aún laboran y toman decisiones fundamentales en la mayoría de los casos, lo cual se confirma con los bajos valores obtenidos en el IPS diseñado. Futuras líneas de investigación podrían contribuir respecto a la problemática bajo estudio, toda vez que la cultura empresarial y los estilos de liderazgo son factores que influyen en la planeación de largo plazo de este tipo de organizaciones.

Referencias

- Barbeito S., Guillén E. Martínez M., y Domínguez G. (2004). Visión Europea del proceso de sucesión en la empresa familiar. *Boletín Económico de ICE*. 2821. pp. 27-37.
- Brockhaus R. (2004). Family business succession: suggestions for future research. *Family Business Review*. 12,2. pp165-177.

- Cater J. y Schwab A. (2008). Turnaround strategies in established small family firms. *Family Business Review*. 21,1 pp. 31- 50
- Cámara Nacional de la Industria Pesquera y Acuícola (2012). Estadísticas. Recuperado el 9 de enero de 2012 de: www.canaipesca.org.mx
- Chittoor R. y Das R. (2007). Professionalization of management and succession performance. A vital linkage. *Family Business Review*. 20,1 pp.65-79
- Chrisman J., Chua J. y Sharma P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: an exploratory study. *Family Business Review*. 11, 1 pp. 19 – 34.
- De Massis A., Chua J. y Chrisman J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*. 21, 2. pp. 183 – 199.
- García E., López J. y Saldaña P. (2002). Socialization patterns of successors in first- to second- generation family businesses. *Family Business Review*. 15. 3 pp. 189 – 204.
- Goetz, J.P. y LeCompte, M.D. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid, España, Ediciones Morata, S.A.
- Gudmundson, Hartman y Tower (1999). Strategic orientation: differences between family and nonfamily firms. *Family Business Review*. 12, 1. pp. 27-39.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2009). Información económica. Recuperado el 8 de enero de 2012. www.inegi.gob.mx
- Jaffe D., y Lane S. (2004). Sustaining a family dynasty: key issues facing complex multigenerational business- and investment-owning families. *Family Business Review*. 17, 1. pp. 81- 98.
- Kajihara K. (2007). Las empresas familiares: la realidad empresarial mexicana. *Revista Dirección Estratégica ITAM*. 1,1.
- Lambrecht J. (2005). Multigenerational transition in family business: a new explanatory model. *Family Business Review*. 18, 4, pp. 267-282
- Lee J. (2006). Impact of family relationships on attitudes of the second generation in family business. *Family Business Review*. 19, 3. pp. 175 - 191.
- Lee M. y Rogoff E. (1996). Research note: comparison of small businesses with family participation versus small businesses without family participation: an investigation of differences in goals, attitudes, and family/business conflict. *Family Business Review*. 9, 4 pp. 423-437.
- Lozano M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Estudios Gerenciales Revista Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas Universidad ICESI*, 074, pp. 49-67.
- Poza E. (2005). *Empresas familiares*. México: Thomson.
- Rodríguez G., Gil J. y García E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe 2ª. edición.
- Romero L. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. *Escuela de Administración de Negocios* . 57 pp.131-141

Savall H. (2003). An updated presentation of the socio-economic management model. *Journal of Organizational Change Management*, 16, 1 pp. 33-48.

Sharma P., Chrisman J. y Chua J. (1997). Strategic management of the family business: past research and future challenges. *Family Business Review*. 10, 1. pp. 1-35.

Shu-hui L.y Shing-yang H. (2007). A family member or professional management? The choice of a CEO and its impact on performance. *Journal Compilation Blackwell Publishing Ltd*. 15, 6. pp. 1348-1362

Sorenson, R. (2000). The contribution of leadership style and practices to family and business success. *Family Business Review*. 13(3), 183 - 200

Vera C. y Dean M. (2005). An examination of the challenges daughters face in family bussiness sucesion. *Family Business Review*. 18, 4. pp. 321- 345

Vilaseca A. (2002). The shareholder role in the family business: conflict of interests and objectives between nonemployed shareholders and top management team. *Family Business Review*. 15,4. pp 299-320.

Rendimiento de las acciones de la BMV: el caso Gruma

LANDAZURI, Yara*†, ÁLVAREZ, María Trinidad y RODRÍGUEZ, Zayra Zulema

Recibido 5 de Julio, 2015; Aceptado 24 de Septiembre, 2015

Resumen

Este documento expone una metodología para realizar inversiones en instrumentos de renta variable como las acciones utilizando el procedimiento de Markowitz con un enfoque estocástico, para ello se desarrollaron los cálculos de cada activo a través de herramientas básicas como son las hojas electrónicas. El objetivo de la presente investigación fue realizar un análisis de las treinta y cinco empresas emisoras que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), para el principal indicador, el Índice de Precios y cotizaciones (IPC), con la finalidad de determinar cuál es el activo que generó mayor rendimiento en un periodo de doce meses y emitir una opinión, el instrumento a la vez se compara con otro instrumento de control y se generan la opciones de inversión, lo anterior lleva a la conclusión que existen instrumentos financieros como las acciones que pueden generar a un mayor nivel de riesgo menor rendimiento en el mercado, es decir que no se cumple el criterio que a mayor rendimiento emana mayor riesgo.

Rendimiento, acciones, riesgo, simulación, portafolios.

Abstract

This document sets out a methodology for investments in equities like stocks using the method of Markowitz with a stochastic approach for it each asset calculations were developed through the basic tools such as spreadsheets. The objective of this research was to conduct an analysis of the thirty-five issuers listed on the Mexican Stock Exchange (BMV), for the primary indicator, the Index of Prices and Quotations (IPC), in order to determine It is an asset that generated greater performance over a period of twelve months and expressing an opinion, the instrument at the same time compared to other instrument control and investment options are generated, this leads to the conclusion that there are financial instruments such as actions that can lead to a higher risk level lower performance in the market, meaning that the criterion that a higher yield increased risk emanates is not met.

Yield, shares, risk, simulation, portfolio.

Citación: LANDAZURI, Yara, ÁLVAREZ, María Trinidad y RODRÍGUEZ, Zayra Zulema. Rendimiento de las acciones de la BMV: el caso Gruma. Revista de Administración y Finanzas 2015, 2-4: 875-883

* Correspondencia al Autor (Correo Electrónico: yara.landazuri@itson.edu.mx)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

Introducción

Una inversión es la colocación de un monto de dinero y/o capital para después obtener una ganancia futura, con las expectativas esperadas por el beneficio en un futuro. Según Alexander, Sharpe y Bailey (2003), lo definen en un sentido más amplio como: “sacrificar dinero actual por dinero futuro”. Por lo general, entran en juego dos atributos diferentes – tiempo y riesgo. – Lo anterior se puede entender como renunciar al consumo presente para invertir ese capital en oportunidades futuras, con la esperanza de obtener un mayor beneficio.

Las inversiones en acciones son las más atractivas para el público conocedor por la manera que estas generan un mayor rendimiento, sin embargo estos instrumentos son los que emanan un mayor riesgo. En México la Ley del Mercado de Valores establece que las bolsas deben de ser empresas establecidas como sociedades anónimas de capital variable, con concesión de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), con autorización del Banco de México (BM) y de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).

Las acciones representan parte del capital social de una empresa que son colocados entre el gran público inversionista a través de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) para obtener financiamiento. La tenencia de las acciones otorga a sus compradores los derechos de un socio. El rendimiento para el inversionista se presenta de dos formas: dividendos que genera la empresa, ganancias de capital, que es el diferencial en su caso entre el precio al que se compró y el precio al que se vendió la acción.

El objetivo de la presente investigación es realizar un análisis de las treinta y cinco empresas emisoras que cotizan en el principal índice de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), para determinar cuál es el activo que generó mayor rendimiento en el año 2013 y emitir una opinión al respecto, donde los sujetos de estudio, fueron 35 acciones seleccionadas que pertenecen a empresas que cotizan para el principal indicador de México el Índice de Precios y Cotizaciones (IPC).

La inflación es un punto que afecta a las inversiones debido a que en los últimos años la economía ha tenido mucha repercusión en las monedas y los tipos de cambio, afectando significativamente los resultados de los inversionistas. El desempleo y los bajos salarios en México forman parte de las pautas en contra de la inversión, lo que nos lleva a cuestionarnos lo siguiente ¿Qué acción genera mayor rendimiento con el menor riesgo del mercado en un determinado tiempo? La presente investigación dará a conocer la mejor opción de inversión con base en el rendimiento de las acciones del principal índice de la BMV, destacando de entre las treinta y cinco empresas, la que presenta el rendimiento más atractivo, a un nivel de riesgo aceptable.

El presente documento se encuentra organizado de la siguiente manera, en un primer momento se presenta la parte introductoria donde se describe el objetivo de la investigación, seguido se encuentra el marco de referencia que da sustento al documento, posteriormente la metodología empleada describiendo los sujetos, materiales y procedimiento de la investigación, los resultados obtenidos a través de la metodología y por último las conclusiones de la investigación.

Modelo de Markowitz

La Teoría Moderna de Portafolio ha cambiado la forma en que los inversionistas generaban sus estrategias para obtener mayor beneficio. La teoría asume que los mercados financieros son eficientes, significando que el precio de cualquier acción incorpora toda la información acerca de la acción. Existen tres niveles de eficiencia definidos por Roberts (1959). La primera de ellas es la forma débil de eficiencia, donde los precios reflejan toda la información contenida en la evolución de los precios pasados. La segunda es la forma semifuerte, además de la débil, también reflejan toda la información restante publicada, y por último la forma fuerte, además de las anteriores, refleja toda la información que puede ser adquirida mediante concienzudos análisis de la empresa y la economía.

La frontera eficiente

La frontera eficiente es el conjunto de puntos del plano de retorno-riesgo, en la cual están todas las carteras de inversión que tienen un mínimo riesgo para un retorno esperado dado.

Cuando se usa optimización para obtener la frontera eficiente, se debe resolver el problema de optimización, para cada nivel de riesgo elegido por el inversionista.

En el presente trabajo, se usa esta misma lógica para resolver dicho problema.

Curva frontera eficiente



Figura 1 Modelo de Markowitz, curva frontera eficiente.

Harry Markowitz en 1952 desarrolló la Teoría de la Selección de Portafolios. La teoría parte de seleccionar aquellas carteras (o títulos) que ofrecen el mayor rendimiento para un riesgo dado y al mismo tiempo determinar cuáles son las carteras que soportan el mínimo riesgo para un rendimiento conocido. A aquellas carteras que cumplen con los requerimientos anteriores les denominó “carteras eficientes”, la cuales al trasladarlas a una gráfica se forma una curva conocida como la frontera eficiente, en ella se encuentran todas las carteras que proporcionan el máximo rendimiento a un riesgo mínimo.

De acuerdo con la Teoría de la Selección de Portafolios, Markowitz establece en su modelo las siguientes hipótesis:

La rentabilidad de cualquier título o cartera, es una variable aleatoria cuya distribución de probabilidad para el periodo de referencia es conocida por el inversor.

Se acepta como medida del riesgo la dispersión medida por la varianza o la desviación estándar de la variable aleatoria que describe la rentabilidad, ya sea de un valor individual o de una cartera.

El inversionista racional busca maximizar el rendimiento y minimizar el riesgo.

La teoría de la cartera de Markowitz se basa el supuesto teórico en el que el comportamiento de un inversor se caracteriza por el grado de aversión al riesgo que tenga y el grado de maximización de utilidades que espera.

El modelo de portafolio de Markowitz fue profundizado y enriquecido por los trabajos de Sharpe (1964), *Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium under Condition of Risk*, por su parte Lintner (1965), *The Valuation of Risk Assets and the Selection of Risky Investments in Stock Portfolios and Capital Budgets*, A demás cabe destacar que Treynor (1965) publicó *How to rate management of investment funds*, una de sus últimas publicaciones. Sin embargo, Sharpe reconoce en su obra que tomó conocimiento del trabajo de Treynor. Por este importante aporte para el desarrollo de la economía financiera, William Sharpe recibió el Premio Nobel de Economía (en conjunto con Harry Markowitz y Merton Miller) el año 1990.

El principal mérito de Sharpe ha sido el de extender el análisis de Markowitz y Tobin de selección óptima de riesgo común para todos los agentes y homogeneidad en las expectativas del público, el CAPM proporciona fundamentalmente dos conclusiones.

Formación de carteras de inversión

La teoría de la cartera consiste en la elección de carteras óptimas, es decir; carteras que proporcionan el rendimiento más alto posible en cualquier grado específico de riesgo, o el riesgo más bajo posible en cualquier tasa de rendimiento. Entonces, para poder determinar las carteras óptimas se debe analizar los dos componentes elementales que las integran, rendimiento y riesgo.

Algunas herramientas matemáticas que brindan soporte y complementan el análisis para la selección de portafolios óptimos son: desviación estándar, Varianza, Covarianza, Correlación, las betas y la construcción de la frontera eficiente. Estas fórmulas estadísticas ayudan a disminuir la incertidumbre al momento de llevar a cabo la inversión en alguna cartera.

La primera herramienta es la desviación estándar la cual según Ross, Westerfield, y Jaffe (2009), se define como la variabilidad o dispersión que existe en una serie de datos. En el enfoque de la teoría de portafolios se define como el riesgo. La segunda herramienta utilizada es la varianza, la cual es una medición de la amplitud de la distribución de las probabilidades. En otras palabras tanto la varianza como la desviación estándar miden la dispersión o variabilidad de cada una de las acciones.

Formulas estadísticas de la Teoría de cartera

$$\text{Rendimiento Individual (Ri): } \frac{P_t - P_{t-1}}{P_{t-1}} \quad (1)$$

P_t = Es el precio de la acción en el momento
 P_{t-1} = Es el precio de la acción en el mercado en un período anterior.

$$\text{Varianza Individual: } \frac{(R_i - R_{Mi})^2}{n} \quad (2)$$

R_i : Rendimiento individual

R_{Mi} : Rendimiento Medio individual

$$\text{Riesgo: } \sqrt{\text{varianza}} \quad (3)$$

$$\text{Covarianza: } \frac{(R_{ia} - R_{Ma})(R_{ib} - R_{Mb})}{n} \quad (4)$$

R_{ia} : rendimiento individual del activo a

R_{ib} : rendimiento individual del activo b

R_{Ma} : rendimiento medio del activo a

R_{Mb} : rendimiento medio del activo b

$$\text{Beta: Co var. a M} \quad (5)$$

$$\text{Var. M}$$

Co-var. aM: Co-varianza del activo a con el mercado

$$\text{Varianza del Portafolio: } W_a^2 \cdot \text{Var } a + W_b^2 \cdot \text{Var } b + W_c^2 \cdot \text{Var } c + 2 \cdot W_a \cdot W_b \cdot W_c \cdot \text{Cov } abc \quad (6)$$

La Varianza

La matriz de varianza, co-varianza representa toda la variabilidad y, por ende, el riesgo de los activos financieros. Su estimación precisa es fundamental en la determinación de la cartera eficiente en el modelo de media-varianza, ya que contiene la información acerca de la volatilidad de los activos financieros, así como de los comovimientos entre los mismos.

Rendimiento esperado de un portafolio

La rentabilidad esperada puede ser medida a través de una medida estadística conocida como la media de una cartera o portafolio de inversión, la cual es el promedio ponderado de los rendimientos esperados para los valores que comprometen la cartera.

Metodología a desarrollar

Se presenta la metodología para llevar a cabo la investigación, el cual contiene los sujetos de estudio, los materiales utilizados y el procedimiento para la realización de esta investigación.

Sujetos. Los sujetos de estudio, fueron 35 acciones seleccionadas que pertenecen a empresas que cotizan para el Índice de Precios y Cotizaciones (IPC), de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV).

Para este estudio se seleccionó el activo que generó mayor rendimiento a través de cálculos estadísticos para conocer el promedio diario de los rendimientos de los 35 activos con la finalidad de obtener los resultados de cada uno durante el periodo de enero – diciembre del 2013, las cuales resultaron ser en un primer lugar Gruma, seguida de las acciones de Promotora y Operadora de Infraestructura, Alsea y Genoma Lab, donde resultó Gruma con una media superior al restos de las acciones, y posteriormente compararla con otro activo del mismo sector según la clasificación de la BMV, como productos de consumo frecuente, perteneciente a su vez al sub sector de alimentos bebidas y tabaco, la cual llamaremos empresa de control, en este caso es Bimbo.

Materiales. Los materiales utilizados para la investigación fueron en un primer momento, los precios de las acciones monitoreadas por un periodo de doce meses del año 2013, de Enero a Diciembre, así como del IPC para el mismo periodo, se utilizaron además las formulas estadísticas para calcular el rendimiento, varianza, riesgo y co-varianza.

Procedimiento. El procedimiento para llevar a cabo la presente investigación fue la siguiente.

Fase 1. Se seleccionó el periodo a analizar que fue de Enero a Diciembre de 2013. Se tabularon los precios de las dos acciones y los movimientos del IPC para el mismo periodo.

Fase 2. Una vez tabulados los precios de las emisoras se aplicaron formulas estadísticas en un primer momento para el cálculo de las variables de manera individual, es decir por cada emisora comparándola con el mercado (IPC), rendimiento, varianzas, riesgo, co-varianza, betas y correlación.

Fase 3: A continuación se tomaron como referencia dos empresas emisoras, esto para tener una comparación entre ambas.

Fase 4. Posteriormente se analizaron las noticias más relevantes que relacionan a ambas empresas para tratar de entender el comportamiento de estos activos en el mercado.

Fase 5. Una vez elaborada identificadas las posibles causas que influyeron en los resultados de los activos se realiza un informe final.

Resultados

Se analizaron las 35 acciones de la BMV que cotizan para el principal indicador de ésta, considerando los precios de los activos por un periodo de 12 meses para obtener su rendimiento anual, el periodo de tiempo fue de enero a diciembre de 2013, identificando que la acción de Gruma fue la que generó mayor rendimiento en estos meses sin considerar hasta este momento el riesgo del activo.

Activo	Rendimiento Promedio	Activo	Rendimiento Promedio
1. Arca Continental	-0.000615	18. Banregio	0.001108
2. Alfa	0.001121	19. Grupo México	-0.000173
3. Alpek-a	-0.000491	20. Gruma	0.003723
4. Alsea	0.001754	21. Grupo Sanborns	0.000263
5. America Móvil	0.000220	22. Empresas Ica	-0.000527
6. Grupo Aeroportuario del Suroeste	0.000444	23. ICH	-0.000129
7. Bimbo	0.000855	24. Ienova	0.001278
8. Bolsa	-0.000342	25. Kimberli-Clark México	0.000612
9. Cemex	0.000700	26. Coca-Cola Femsa	-0.000691
10. Chedraui	0.000437	27. Genomma Lab Internacional	0.001391
11. Controladora Comercial Mexicana	0.000782	28. El Puerto de Liverpool	0.000504
12. Grupo Elektra	-0.000621	29. Mexichem	-0.001133
13. Fomento Económico Mexicano	0.000042	30. OHL México	0.000791
14. GAP	-0.000236	31. Industrias Peñoles	0.0002311
15. Genera	0.001222	32. Promotora y operadora infraestructura	0.000237
16. Grupo Financiero Inbursa	-0.000108	33. Grupo Financiero Santander México	-0.000388
17. Grupo Fin. Banorte	0.000380	34. Grupo Televisa	0.000550
		35. Wal-Mart de México	-0.000686

Tabla 1 Rendimientos de las emisoras del IPC

Para realizar una comparación del activo, se seleccionó a la empresa Bimbo, por ser un activo que cotiza para el mismo sector y subsector de la clasificación de la BMV, alimentos, bebidas y tabaco, estas empresas cuentan con características similares y comparten el mismo mercado, ambas cotizan para el principal indicador de la bolsa IPC.

A continuación se muestra la Tabla 1. Rendimientos, esta presenta los rendimientos de cada activo, identifican que Gruma es quién genera mayor rendimiento.

Resumen de Resultados

Se realizaron las operaciones de cálculo considerando las siguientes variables, rendimiento, riesgo, varianzas, covarianzas y betas, la tabla 2. Muestra los resultados de las dos acciones y del mercado (IPC) para efectos de comparación, donde se observa lo siguiente.

Calcular:	Gruma	Bimbo	IPC
Rendimientos	0.003723	0.000855	0.000093
Varianzas	0.000361	0.000376	0.000094
Riesgo	0.018987	0.019386	0.009688
	Gruma-Bimbo	Gruma-IPC	Bimbo-IPC
Covarianzas	0.000009	0.000028	0.000116
	Gruma	Bimbo	
Betas	0.294237	1.238539	
	Gruma-Bimbo		
Correlación	0.025793		

Tabla 2 Resultados de los activos y mercado

Como se puede observar en la tabla el rendimiento de Gruma es de 3.72%, al iniciar la investigación el precio de la acción se encontraba en \$39.50 y al final del periodo el precio del activo tenía un valor de mercado de \$98.78, dando como resultado una diferencia positiva de \$50.20 por acción entre precio inicial y final. En el caso se la empresa de control, Bimbo también presentó un rendimiento positivo, sin embargo este fue menor, sólo alcanzo 0.08%, para el mismo periodo, este activo inicia con un valor de \$33.81 y cierra en \$40.20, teniendo una diferencia de \$6.39 a favor. De esta forma se observa como el activo de Gruma ha tenido un mejor desempeño en el mercado que la empresa Bimbo.

La varianza de Gruma fue de 0.036% mientras que la de Bimbo fue la de 0.038%, por lo tanto la volatilidad de Gruma es mayor que la de Bimbo.

Esto quiere decir, que el precio del activo del activo de Bimbo se mueve con mayor rapidez que Gruma, por lo tanto su riesgo será mayor y se comprueba aplicando la formula estadística de la desviación estándar obteniendo como resultado que el riesgo de Bimbo es de 1.94% mientras que el de Gruma es de 1.89% lo que indica que a genera mayor rendimiento en el mercado emana menor riesgo.

La covarianza sirvió para calcular las betas y poder demostrar con mayor facilidad la decisión en la selección del activo Gruma como el mejor activo del mercado en el año 2013, las beta son un indicador que permite identificar la volatilidad que tiene el activo con relación al mercado para el cual cotiza, en el caso que analizamos el mercado es el IPC. Las betas de Gruma son de 0.294237 y las de Bimbo de 1.238539. Esto quiere decir que Bimbo se mueve con mayor rapidez que el mercado, mientras que Gruma lo hace más lento, es decir, una variación en el mercado provocará un cambio en el precio de la acción de bimbo mayor de lo que lo hace Gruma y su riesgo será también mayor.

Una vez analizados los resultados se realizaron las estimaciones de inversión para cada activo, las ponderaciones permiten identificar el rendimiento que pueden generar las acciones de acuerdo al porcentaje a invertir en cada una, posteriormente se procede a realizar la gráfica de la curva frontera eficiente para obtener un mejor panorama de los portafolios considerados como eficientes por Markowitz, en esta grafica se puede observar como al invertir mayor capital al activo de Gruma, este genera mayor rendimiento, mientras que a mayor inversión en el activo de Bimbo, el rendimiento es menor y la línea se forma por debajo de la curva de la frontera eficiente, por lo que se recomienda que la inversión se realice en los portafolios 6, 7, 8 y 9 por generar mayor rendimiento al mismo nivel de riesgo que los portafolios 2, 3, 4 y 5.

Portafolios	Gruma	Bimbo	Varianza	Riesgo	Rendimiento
1	0%	100%	0.000376	0.019386	0.000855
2	10%	90%	0.000310	0.017599	0.001142
3	20%	80%	0.000258	0.016062	0.001429
4	30%	70%	0.000221	0.014853	0.001716
5	40%	60%	0.000198	0.014056	0.002002
6	50%	50%	0.000189	0.013742	0.002289
7	60%	40%	0.000194	0.013946	0.002576
8	70%	30%	0.000214	0.014645	0.002863
9	80%	20%	0.000249	0.015774	0.003149
10	90%	10%	0.000297	0.017248	0.003436
11	100%	0%	0.000361	0.018987	0.003723

Tabla 3 Simulación de portafolios

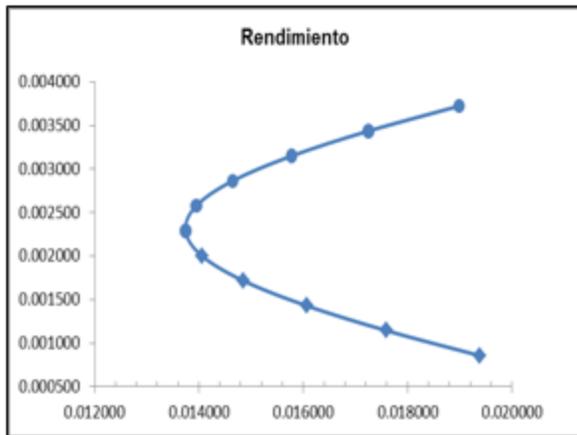


Figura 2 Curva frontera eficiente del portafolio.

De acuerdo con los resultados de la tabla 3, la cual simula la posible inversión en cada activo y posteriormente en la Figura 2, curva frontera eficiente que muestra los rendimientos de los portafolios, es posible corroborar los resultados del desempeño de cada activo, los cuales demuestran que la acción de Bimbo genera menos rendimiento al mismo nivel de riesgo que la acción de Gruma.

Discusiones

A pesar de que las empresas sujetas de estudio pertenecen al mismo sector, éstas tienen un comportamiento diferente en el mercado, presentan rendimientos y riesgos con diferencias importantes.

Por un lado el activo de Gruma que se desempeñó de manera eficiente en el mercado durante el año 2013, y por otro lado una empresa que corresponde al mismo sector y se encuentra cotizando para el mismo mercado, Bimbo genera menores rendimientos y un nivel superior de riesgo, además esto se pudo comprobar con los resultados de Beta, el cual demuestra que el activo de Bimbo es más volátil, por lo que genera mayor riesgo y se moverá más rápido de lo que lo haga el mercado. Lo anterior demuestra que el comportamiento del sector no influye directamente en los resultados de los activos.

Conclusiones

Esta investigación se realizó con dos intenciones, primeramente identificar cual es el activo que generó un mayor rendimiento durante un período de doce meses de 2013 y verificar si era posible realizar una recomendación de inversión de este mismo activo, al finalizar el trabajo se cumplió con el objetivo que se estableció al inicio del documento el cual consistió en realizar un análisis de las treinta y cinco empresas emisoras que cotizan en el principal índice de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), en el cual se demostró que la acción de Gruma fue la que generó mayor rendimiento con un menor riesgo. Además el presente trabajo demostró que existen acciones que pueden generar a un mayor nivel de riesgo menor rendimiento en el mercado, situación que se comprobó en dicho análisis al comparar dos activos del mismo sector en un mismo periodo, por lo que no se cumplió la teoría que a mayor riesgo, mayor rendimiento. Esto señala la importancia de conocer los instrumentos en los cuales se invierte y de esta forma tomar la mejor decisión de inversión.

A manera de recomendación, es importante considerar si se requiere de una información más certera, para anticiparse a los resultados de la investigación, se recomienda tomar como margen un período más amplio de tiempo, para tener resultados más exactos y precisos para la toma de decisiones en base a la investigación.

Se recomienda comparar la empresa, con otras empresas de otros sectores para tomar una decisión exacta, en este caso de Gruma solo se tomó el sector de transformación. A demás se deja a consideración poder incluir otras variables de medición para obtener una información más certera.

Otro factor importante es considerar el perfil del inversionista al momento de destinar el recurso a una u otra inversión, no todas las personas poseen la tolerancia al riesgo y no se puede especular el recurso que tanto esfuerzo cuesta al inversionista obtener para invertir.

Referencias

Alexander, G. J., Sharpe, W. F., & Bailey, J. V. (2003). *Fundamentos de Inversiones: Teoría y Práctica*. México: Pearson.

Lintner, J. (1965) The valuation of risk assets and the selection of risky investments in stock portfolios and capital budgets. *The Review of Economics and Statistics*. 47, pp. 13-37.

Markowitz, Harry M. (1999). The early history of portfolio theory: 1600-1960. *Financial Analysts Journal*, 55, (4).

Roberts, H.V. (1959). *Stock Market Patterns and Financial Analysis: Methodological*

Suggestions. *Journal of Finance*, 14, pp.1-10.

Ross, S., Westerfield, R. y Jaffe, J. (2009). *Finanzas Corporativas: México*. McGraw Hill.

Sharpe, W. F. (1964) "Capital Assets Prices: A Theory of Market Equilibrium Under Conditions of Risk", *Journal of Finance*. 19(3), pp. 425-442.

Treynor, J. L. (1965) How to rate management of investment funds, *Harvard Business Review*. 43(1), pp. 63-75.

Instrucciones para Autores

A. Envío de artículos con las áreas de Administracion y Finanzas.

B. La edición del artículo debe cumplir las siguientes características:

- Redactados en español o en inglés (preferentemente). Sin embargo, es obligatorio presentar el título y el resumen en ambos idiomas, así como las palabras clave.

- Tipografía de texto en Time New Roman #12 (en títulos- Negritas) y con cursiva (subtítulos- Negritas) #12 (en texto) y # 9 (en citas al pie de página), justificado en formato Word. Con Márgenes Estándar y espaciado sencillo.

- Usar tipografía Calibre Math (en ecuaciones), con numeración subsecuente y alineación derecha: Ejemplo;

$$\sigma \in \Sigma : H\sigma = \bigcap_{s < \sigma} Hs \quad (1)$$

- Comenzar con una introducción que explique el tema y terminar con una sección de conclusiones.

- Los artículos son revisados por los miembros del Comité Editorial y por dos dictaminadores anónimos. El dictamen será inapelable en todos los casos. Una vez notificada la aceptación o rechazo de un trabajo, su aceptación final estará condicionada al cumplimiento de las modificaciones de estilo, forma y contenido que el editor haya comunicado a los autores. Los autores son responsables del contenido del trabajo y el correcto uso de las referencias que en ellos se citen. La revista se reserva el derecho de hacer los cambios editoriales requeridos para adecuar los textos a nuestra política editorial.

C. Los artículos pueden ser elaborados por cuenta propia o patrocinados por instituciones educativas ó empresariales. El proceso de evaluación del manuscrito no comprenderá más de veinte días hábiles a partir de la fecha de su recepción.

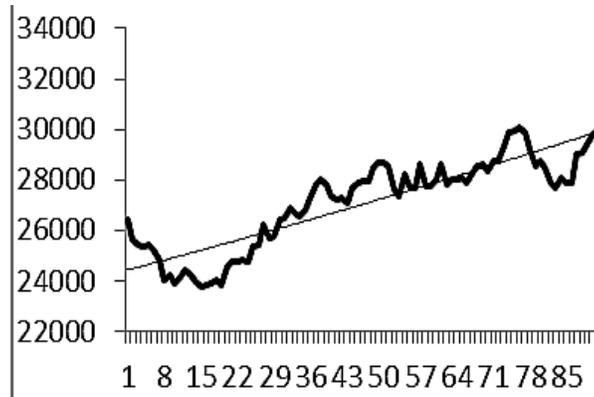
D. La identificación de la autoría deberá aparecer únicamente en una primera página eliminable, con el objeto de asegurar que el proceso de selección sea anónimo.

E. Los cuadros, gráficos y figuras de apoyo deberán cumplir lo siguiente:

- Deberán explicarse por sí mismos (sin necesidad de recurrir al texto para su comprensión), sin incluir abreviaturas, indicando claramente el título y fuente de consulta con referencia abajo con alineación izquierda en tipografía número 9 con negritas.

- Todo el material de apoyo será en escala de grises y con tamaño máximo de 8cm de anchura por 23cm de altura o menos dimensión, además de contener todo el contenido editable

- Las tablas deberán ser simples y exponer información relevante. Prototipo;



Gráfica 1. Tendencia determinista versus estocástica

F. Las referencias bibliográficas se incorporarán al final del documento con estilo APA.

La lista de referencias bibliográficas debe corresponder con las citas en el documento.

G. Las notas a pie de página, que deberán ser usadas sólo excepcionalmente para proveer información esencial.

H. Una vez aceptado el artículo en su versión final, la revista enviará al autor las pruebas para su revisión. ECORFAN-Bolivia únicamente aceptará la corrección de erratas y errores u omisiones provenientes del proceso de edición de la revista reservándose en su totalidad los derechos de autor y difusión de contenido. No se aceptarán supresiones, sustituciones o añadidos que alteren la formación del artículo. El autor tendrá un plazo máximo de 10 días naturales para dicha revisión. De otra forma, se considera que el (los) autor(es) está(n) de acuerdo con las modificaciones hechas.

I. Anexar los Formatos de Originalidad y Autorización, con identificación del Artículo, autor (s) y firma autógrafa, de esta manera se entiende que dicho artículo no está postulado para publicación simultáneamente en otras revistas u órganos editoriales.

Formato de Originalidad



Sucre, Chuquisaca a ____ de ____ del 20____

Entiendo y acepto que los resultados de la dictaminación son inapelables por lo que deberán firmar los autores antes de iniciar el proceso de revisión por pares con la reivindicación de ORIGINALIDAD de la siguiente Obra.

Artículo (Article):

Firma (Signature):

Nombre (Name)

Formato de Autorización



Sucre, Chuquisaca a ____ de ____ del 20 ____

Entiendo y acepto que los resultados de la dictaminación son inapelables. En caso de ser aceptado para su publicación, autorizo a ECORFAN-Bolivia a difundir mi trabajo en las redes electrónicas, reimpresiones, colecciones de artículos, antologías y cualquier otro medio utilizado por él para alcanzar un mayor auditorio.

I understand and accept that the results of evaluation are inappealable. If my article is accepted for publication, I authorize ECORFAN-Bolivia to reproduce it in electronic data bases, reprints, anthologies or any other media in order to reach a wider audience.

Artículo (Article):

Firma (Signature)

Nombre (Name)

ISSN-2410-342X



www.ecorfan.org