

ISSN 2410-4019

Volumen 7, Número 23 — Abril — Junio — 2020

Revista de Desarrollo  
**Económico**

**ECORFAN<sup>®</sup>**

## **ECORFAN-Bolivia**

### **Editor en Jefe**

CHIATCHOUA, Cesaire. PhD

### **Directora Ejecutiva**

RAMOS-ESCAMILLA, María. PhD

### **Director Editorial**

PERALTA-CASTRO, Enrique. MsC

### **Diseñador Web**

ESCAMILLA-BOUCHAN, Imelda. PhD

### **Diagramador Web**

LUNA-SOTO, Vladimir. PhD

### **Asistente Editorial**

REYES-VILLO, Angélica. BsC

### **Traductor**

DÍAZ-OCAMPO, Javier. BsC

### **Filóloga**

RAMOS-ARANCIBIA, Alejandra. BsC

**Revista de Desarrollo Económico**, Volumen 7, Número 23, de Abril a Junio 2020, es una revista editada trimestralmente por ECORFAN-Bolivia. Loa 1179, Cd. Sucre. Chuquisaca, Bolivia. WEB: [www.ecorfan.org](http://www.ecorfan.org), [revista@ecorfan.org](mailto:revista@ecorfan.org). Editor en Jefe: CHIATCHOUA, Cesaire. PhD. ISSN 2410-4019. Responsables de la última actualización de este número de la Unidad de Informática ECORFAN. ESCAMILLABOUCHÁN, Imelda. PhD, LUNASOTO, Vladimir. PhD, actualizado al 30 de Junio 2020.

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.

# **Revista de Desarrollo Económico**

## **Definición del Research Journal**

### **Objetivos Científicos**

Apoyar a la Comunidad Científica Internacional en su producción escrita de Ciencia, Tecnología en Innovación en el Área de Ciencias Sociales, en las Subdisciplinas de comercio, actividad económica internacional, aspectos del comercio y las finanzas internacionales, relaciones internacionales y economía política internacional, modelos agregados generales, enfoque cuantitativo, enfoque mixto.

ECORFAN-México S.C es una Empresa Científica y Tecnológica en aporte a la formación del Recurso Humano enfocado a la continuidad en el análisis crítico de Investigación Internacional y está adscrita al RENIECYT de CONACYT con número 1702902, su compromiso es difundir las investigaciones y aportaciones de la Comunidad Científica Internacional, de instituciones académicas, organismos y entidades de los sectores público y privado y contribuir a la vinculación de los investigadores que realizan actividades científicas, desarrollos tecnológicos y de formación de recursos humanos especializados con los gobiernos, empresas y organizaciones sociales.

Alentar la interlocución de la Comunidad Científica Internacional con otros centros de estudio de México y del exterior y promover una amplia incorporación de académicos, especialistas e investigadores a la publicación Seriada en Nichos de Ciencia de Universidades Autónomas - Universidades Públicas Estatales - IES Federales - Universidades Politécnicas - Universidades Tecnológicas - Institutos Tecnológicos Federales - Escuelas Normales - Institutos Tecnológicos Descentralizados - Universidades Interculturales - Consejos de CyT - Centros de Investigación CONACYT.

### **Alcances, Cobertura y Audiencia**

Revista de Desarrollo Económico es un Research Journal editado por ECORFAN-México S.C en su Holding con repositorio en Bolivia, es una publicación científica arbitrada e indizada con periodicidad trimestral. Admite una amplia gama de contenidos que son evaluados por pares académicos por el método de Doble-Ciego, en torno a temas relacionados con la teoría y práctica de comercio, actividad económica internacional, aspectos del comercio y las finanzas internacionales, relaciones internacionales y economía política internacional, modelos agregados generales, enfoque cuantitativo, enfoque mixto con enfoques y perspectivas diversos, que contribuyan a la difusión del desarrollo de las Ciencias Sociales que permitan las argumentaciones relacionadas con la toma de decisiones e incidir en la formulación de las políticas internacionales en el Campo de las Ciencias Sociales. El horizonte editorial de ECORFAN-México® se extiende más allá de la academia e integra otros segmentos de investigación y análisis ajenos a ese ámbito, siempre y cuando cumplan con los requisitos de rigor argumentativo y científico, además de abordar temas de interés general y actual de la Sociedad Científica Internacional.

## **Consejo Editorial**

ALIAGA - LORDEMANN, Francisco Javier. PhD  
Universidad de Zaragoza

ANGELES - CASTRO, Gerardo. PhD  
University of Kent

BELTRÁN - MORALES, Luis Felipe. PhD  
Universidad de Concepción

CAMPOS - QUIROGA, Peter. PhD  
Universidad Real y Pontifica de San Francisco Xavier de Chuquisaca

CHAPARRO, Germán Raúl. PhD  
Universidad Nacional de Colombia

GARCÍA Y MOISES, Enrique. PhD  
Boston University

GUZMÁN - HURTADO, Juan Luis. PhD  
Universidad de Santiago de Compostela

IBARRA - ZAVALA, Darío Guadalupe. PhD  
New School for Social Research

NIEVA - ROJAS Jefferson. PhD  
Universidad Autónoma de Occidente

PALACIO, Juan. PhD  
University of St. Gallen

## **Comité Arbitral**

ALVARADO - BORREGO, Aida. PhD  
Universidad Autónoma de Sinaloa

BECERRIL - TORRES, Osvaldo U. PhD  
Universidad Autónoma del Estado de México

CAMELO - AVEDOY, José Octavio. PhD  
Universidad de Guadalajara

COTA - YAÑEZ, María del Rosario. PhD  
Universidad de Guadalajara

GONZÁLEZ - IBARRA, Miguel Rodrigo. PhD  
Universidad Nacional Autónoma de México

COTA - YAÑEZ, María del Rosario. PhD  
Universidad de Guadalajara

GULLOTTI - VAZQUEZ, María Teresa. PhD  
Universidad Autónoma de Yucatán

HUERTA - QUINTANILLA, Rogelio. PhD  
Universidad Nacional Autónoma de México

CEBALLOS - PEREZ, Sergio Gabriel. PhD  
El Colegio del Estado de Hidalgo

LUIS - PINEDA, Octavio. PhD  
Instituto Politécnico Nacional

MÁRQUEZ - IBARRA, Lorena. PhD  
Instituto Tecnológico de Sonora

## **Cesión de Derechos**

El envío de un Artículo a Revista de Desarrollo Económico emana el compromiso del autor de no someterlo de manera simultánea a la consideración de otras publicaciones serias para ello deberá complementar el Formato de Originalidad para su Artículo.

Los autores firman el Formato de Autorización para que su Artículo se difunda por los medios que ECORFAN-México, S.C. en su Holding Bolivia considere pertinentes para divulgación y difusión de su Artículo cediendo sus Derechos de Obra.

## **Declaración de Autoría**

Indicar el Nombre de 1 Autor y 3 Coautores como máximo en la participación del Artículo y señalar en extenso la Afiliación Institucional indicando la Dependencia.

Identificar el Nombre de 1 Autor y 3 Coautores como máximo con el Número de CVU Becario-PNPC o SNI-CONACYT- Indicando el Nivel de Investigador y su Perfil de Google Scholar para verificar su nivel de Citación e índice H.

Identificar el Nombre de 1 Autor y 3 Coautores como máximo en los Perfiles de Ciencia y Tecnología ampliamente aceptados por la Comunidad Científica Internacional ORC ID - Researcher ID Thomson - arXiv Author ID - PubMed Author ID - Open ID respectivamente

Indicar el contacto para correspondencia al Autor (Correo y Teléfono) e indicar al Investigador que contribuye como primer Autor del Artículo.

## **Detección de Plagio**

Todos los Artículos serán testeados por el software de plagio PLAGSCAN si se detecta un nivel de plagio Positivo no se mandará a arbitraje y se rescindirá de la recepción del Artículo notificando a los Autores responsables, reivindicando que el plagio académico está tipificado como delito en el Código Penal.

## **Proceso de Arbitraje**

Todos los Artículos se evaluarán por pares académicos por el método de Doble Ciego, el arbitraje Aprobatorio es un requisito para que el Consejo Editorial tome una decisión final que será inapelable en todos los casos. MARVID® es una Marca de derivada de ECORFAN® especializada en proveer a los expertos evaluadores todos ellos con grado de Doctorado y distinción de Investigadores Internacionales en los respectivos Consejos de Ciencia y Tecnología el homólogo de CONACYT para los capítulos de América-Europa-Asia-África y Oceanía. La identificación de la autoría deberá aparecer únicamente en una primera página eliminable, con el objeto de asegurar que el proceso de Arbitraje sea anónimo y cubra las siguientes etapas: Identificación del Research Journal con su tasa de ocupamiento autoral - Identificación del Autores y Coautores- Detección de Plagio PLAGSCAN - Revisión de Formatos de Autorización y Originalidad-Asignación al Consejo Editorial- Asignación del par de Árbitros Expertos-Notificación de Dictamen-Declaratoria de Observaciones al Autor-Cotejo de Artículo Modificado para Edición-Publicación.

## **Instrucciones para Publicación Científica, Tecnológica y de Innovación**

### **Área del Conocimiento**

Los trabajos deberán ser inéditos y referirse a temas de Comercio, actividad económica internacional, aspectos del comercio y las finanzas internacionales, relaciones internacionales y economía política internacional, modelos agregados generales, enfoque cuantitativo, enfoque mixto y a otros temas vinculados a las Ciencias Sociales.

## **Presentación del Contenido**

En el primer artículo presentamos *Financiamiento de las Mipymes en México y su impacto en su esperanza de vida* por JIMÉNEZ-RICO, Artemio, GALVÁN-ZAVALA, Karina y NAVARRETE-REYNOSO, Ramón, con adscripción en la Universidad de Guanajuato, como segundo artículo presentamos *La orientación emprendedora femenina en la industria textil y de la confección, en Moroleón, Guanajuato, México*, por CÁRCAMO-SOLIS, María de Lourdes, DÍAZ-ZAMUDIO, Mayra Joceline y ARROYO-LÓPEZ, María del Pilar con adscripción en la Universidad de Guanajuato y Tecnológico de Monterrey respectivamente, como tercer artículo presentamos *Plan estratégico para disminuir los altos índices de rotación de personal*, por ROBLES-ARIAS, Isela Margarita, HERNÁNDEZ-ENRÍQUEZ, Héctor Arnulfo y VALDEZ-GUERRERO, Raquel, con adscripción en el Instituto Tecnológico de la Paz, como cuarto artículo presentamos *Análisis de rentabilidad e impacto económico del uso de clenbuterol de productores de bovino en Morelos, México*, por OMAÑA-SILVESTRE, José Miguel & QUINTERO-RAMIREZ, Juan Manuel, con adscripción en el Colegio de Posgraduados y Cátedra CONACyT.

## Contenido

Artículo	Página
<b>Financiamiento de las Mipymes en México y su impacto en su esperanza de vida</b> JIMÉNEZ-RICO, Artemio, GALVÁN-ZAVALA, Karina y NAVARRETE-REYNOSO, Ramón <i>Universidad de Guanajuato</i>	1-13
<b>La orientación emprendedora femenina en la industria textil y de la confección, en Moroleón, Guanajuato, México</b> CÁRCAMO-SOLIS, María de Lourdes, DÍAZ-ZAMUDIO, Mayra Joceline y ARROYO-LÓPEZ, María del Pilar <i>Universidad de Guanajuato</i> <i>Tecnológico de Monterrey</i>	14-31
<b>Plan estratégico para disminuir los altos índices de rotación de personal</b> ROBLES-ARIAS, Isela Margarita, HERNÁNDEZ-ENRÍQUEZ, Héctor Arnulfo y VALDEZ-GUERRERO, Raquel <i>Instituto Tecnológico de la Paz</i>	32-43
<b>Análisis de rentabilidad e impacto económico del uso de clembuterol de productores de bovino en Morelos, México</b> OMAHNA-SILVESTRE, José Miguel & QUINTERO-RAMIREZ, Juan Manuel <i>Colegio de Posgraduados</i> <i>Cátedra CONACyT</i>	44-56

**Financiamiento de las Mipymes en México y su impacto en su esperanza de vida****Financing of MSMEs in Mexico and their impact on their life expectancy**

JIMÉNEZ-RICO, Artemio†\*, GALVÁN-ZAVALA, Karina y NAVARRETE-REYNOSO, Ramón

*Universidad de Guanajuato, División de Ciencias Económico-Administrativas, Guanajuato, Guanajuato, México.*ID 1<sup>er</sup> Autor: Artemio, Jiménez-Rico / ORC ID: 0000-0001-9069-6483, Researcher ID Thomson: S-7880-2018, CVU CONACYT ID: 947479ID 2<sup>do</sup> Coautor: Karina, Galván Zavala / ORC ID: 0000-0001-5759-8814, arXiv Author ID: 3066602, CVU CONACYT ID: 273545ID 3<sup>er</sup> Coautor: Ramón, Navarrete-Reynoso / ORC ID: 0000-0003-1837-1523, Researcher ID Thomson: S-6833-2018, CVU CONACYT ID: 259214

DOI: 10.35429/JED.2020.23.7.1.13

Recibido: Abril 15, 2020; Aceptado: Junio 30, 2020

**Resumen**

Las Mipymes son de vital importancia para la economía mexicana, representan más del 99% del total de las empresas de México, son las principales generadoras de empleo con más del 70% y generan el 52% del PIB nacional. Desafortunadamente, la falta de financiamiento es uno de los problemas más importantes que originan una alta mortalidad empresarial, por ejemplo, el 65% de las micro y pequeñas empresas mueren antes de cumplir 5 años y la esperanza de vida promedio es de solo de 7.8 años. El objetivo de esta investigación es determinar el impacto del financiamiento en la esperanza de vida de las Mipymes en México. Algunos resultados infieren que la principal fuente de financiamiento de estos negocios no son las instituciones financieras, por el contrario, son los recursos que invierten sus propietarios y el principal impedimento para no acceder al financiamiento externo son las altas tasas de interés. Este estudio contribuye a proporcionar una perspectiva más amplia sobre las condiciones actuales de las Mipymes con el fin de mejorar las políticas públicas de acceso al financiamiento para que las Mipymes aumenten su competitividad y permanencia.

**Financiamiento, Esperanza de vida, Mipymes****Abstract**

MSMEs are of vital importance to the Mexican economy, these comprise more than 99% of the total of Mexican companies, are the main generators of employment with more than 70% and generate 52% of the national GDP. Unfortunately, the lack of financing is one of the most important problems that origin a high business mortality, for example, 65% of micro and small businesses die before their fifth birthday and the average life expectancy is only 7.8 years. The objective of this research is to determine the impact of financing on the life expectancy of MSMEs in Mexico. Some results infer that the main source of financing of these businesses is not the financial institutions, on the contrary, they are the resources that their owners invest and the main impediment to not accessing external financing is the high interest rates. This study contributes to providing a broader perspective on the current conditions of MSMEs in order to improve public policies of access the financing for MSMEs to increase their competitiveness and permanence.

**Financing, Life expectancy, MSMEs**

**Citación:** JIMÉNEZ-RICO, Artemio, GALVÁN-ZAVALA, Karina y NAVARRETE-REYNOSO, Ramón. Financiamiento de las Mipymes en México y su impacto en su esperanza de vida. Revista de Desarrollo Económico. 2020. 7-23:1-13.

\* Correspondencia al Autor: (Correo electrónico: a.jimenezrico@ugto.mx)

† Investigador contribuido como primer autor.

## Introducción

El proceso de reformas estructurales y la estrategia macroeconómica en México han originado un país con grandes desigualdades económicas. En el sector empresarial ocasionó dos segmentos de empresas con características contrastantes: en un extremo se ubica el 1.3 por ciento que corresponde a las medianas y grandes empresas, caracterizadas por poseer capacidades tecnológicas de alta generación de valor agregado que les ha permitido incursionar en mercados dinámicos; mientras que en el lado opuesto se encuentran las micro y pequeñas empresas enfocadas prioritariamente al mercado interno, generan bajos niveles de valor agregado y ofrecen empleos de mala remuneración (Mungaray, Osuna, Ramírez, Ramírez y Escamilla, 2015).

De acuerdo con Dini y Stumpo (2018) las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) son reconocidas como un componente estratégico en el desarrollo económico y social de naciones porque comprenden más del 99% de las empresas formales de América Latina y contribuyen a generar el 61% de empleos de esta región.

Las Mipymes de Latinoamérica también son grandes participantes del Producto Interno Bruto (PIB) de los países, son las principales agentes en la activación de la economía, por ejemplo, en México generan el 52% del PIB (CONDUSEF, 2015), en Colombia el 28% (DANE, 2016), en Chile el 60% (Monsalves, 2014) y en Argentina el 40% (Olivera, 2014).

Desafortunadamente, estas empresas enfrentan varios problemas, entre los que destaca el acceso a financiamiento y su alto costo, situación que afecta su crecimiento, llevándolas incluso a su muerte, por lo que su esperanza de vida promedio no alcanza ni los diez años.

Asimismo, en las microempresas la escasa educación financiera ha ocasionado el desconocimiento y falta de interés por profesionalizar sus negocios, situación que implica poca competitividad, así como la muerte de estas empresas en periodos cortos de vida.

Además, en un entorno globalizado, uno de los factores más importantes que originan que las microempresas tengan baja competitividad es la falta de financiamiento por parte de instituciones financieras y gubernamentales.

De manera general las Mipymes tienen problemas para obtener financiamiento, situación que les dificulta mejorar su crecimiento y origina una gran brecha desfavorable para las Mipymes al competir con grandes empresas que cuentan con acceso a financiamiento y diversos productos financieros.

Por estos motivos, los servicios financieros para las empresas de Latinoamérica han crecido en los últimos años y cuentan con una extensa cobertura potencial que tiene como fin contribuir a mejorar su esperanza de vida (Lecuona y Pavón, 2018).

No obstante, las grandes iniciativas de programas de apoyo a las Mipymes, creados por los gobiernos y organismos de cooperación, aún son escasos, aislados y sus resultados no son los esperados.

El objetivo de este estudio es determinar el impacto del financiamiento externo en la esperanza de vida de las Mipymes de México. Esta investigación contribuye a proporcionar una amplia perspectiva sobre las condiciones actuales de las Mipymes con el fin de mejorar las políticas públicas de acceso al financiamiento externo para incrementar la permanencia y la competitividad de las Mipymes.

## Revisión de la literatura

### Esperanza de vida de las Mipymes

Respecto a la aportación económica de las Mipymes, son reconocidas como un componente esencial para el desarrollo social y económico de México, comprenden más del 99% del total de las empresas del país, generan el 52% del PIB y aportan alrededor del 70% de los empleos formales (DOF, 2009). A nivel América Latina sucede algo similar, el 99.5% de todas las empresas son Mipymes, contribuyen a generar el 61% de empleos y son importantes proveedores de bienes y servicios para las empresas medianas y grandes (Gallo, 2019).

De acuerdo con Gonzales, Hommes y Mirmulstein (citados en Ferraz y Ramos, 2018), en América Latina (en 17 países seleccionados) hay 13.7 millones de Mipymes, las cuales generan 63.6 millones de empleos en todas las regiones, por lo que contribuyen en promedio con el 63% de los puestos ocupados.

Por estos motivos, las Mipymes representan un gran segmento del sector privado, son una importante fuente de trabajo para familias de escasos recursos y contribuyen al desarrollo de los países, a la reducción de la pobreza, a generar mayor productividad, así como a mejorar la igualdad y equidad social (Ortiz, 2019).

No obstante, si bien es cierto que en la mayoría de los países más de la mitad de los puestos de trabajo son generados por Mipymes, es claro también que dichos trabajos no son, en general, de la misma calidad que los generados por las grandes empresas. Esto es porque las Mipymes tienden a pagar salarios más bajos y, dadas las altas tasas de mortalidad de las Mipymes, sus puestos de trabajo tienden a ser menos estables (Rojas, 2015).

Respecto a la esperanza de vida de las Mipymes, Padilla y Aguilar (2017) indican que una empresa de reciente creación en promedio permanece 7.8 años en el mercado, mientras que una con 20 años de vida, puede perdurar hasta 19 años más en operaciones. Uno de los factores que influye en la esperanza de vida es el sector al que pertenecen, esto significa que la supervivencia de los negocios tiene comportamientos diferentes según la actividad que realizan. Por ejemplo, el sector manufacturero tiene mayor esperanza de vida, mientras que las empresas dedicadas al comercio son las que tienen menos posibilidades de durar en el mercado.

En este sentido, las empresas manufactureras son las que tienen una mayor esperanza de vida al nacer (nueve años y medio en promedio), les siguen las de servicios privados no financieros con ocho años y las de mayor volatilidad son las comerciales con 6.6 años de vida. El promedio general de los tres sectores es de 7.7 años de vida (Lecuona, 2014, citado en Posada, Martínez y Loera, 2016).

De acuerdo con Klynveld Peat Marwick Goerdele (KPMG), a pesar de la importancia de la permanencia de las Mipymes para el desarrollo económico de México, alrededor del 70% de los nuevos negocios no llegan al tercer año de vida (KPMG, 2016).

Por otra parte, Peña, Aguilar y Posada (2017) en su investigación sobre los factores que determinan el cierre de la micro y pequeña empresa identificaron que la percepción que tienen entre las empresas activas y las que tuvieron que cerrar son similares. En primera instancia los factores externos son los que consideraron más relevantes, dentro de estos factores se incluían siete categorías (Ingresos no son suficientes para subsistir; diversas deudas; falta de capital para invertir; pago excesivo de impuestos; falta de dinero para invertir en publicidad; alza de precio en combustibles; e inflación en general), de las cuales se determinó que la falta de capital para invertir, seguido de los ingresos insuficientes para subsistir, son las que tienen un mayor impacto en el cierre de este tipo de negocios.

En un estudio sobre las determinantes de probabilidad del cierre empresarial de las Mipymes en Ecuador, se identificó que incrementar el apalancamiento financiero, disminuir las cuentas por cobrar, invertir en activo fijo neto y mantener niveles altos de rentabilidad son algunos factores que aumentan la esperanza de vida de las empresas. Asimismo, infieren que un endeudamiento responsable y con visión puede resultar beneficioso para que las Mipymes se apalanquen y mejoren su competitividad empresarial e incrementen su horizonte de vida (Bermudez y Bravo, 2019).

De igual manera, Saavedra, Tapia y Aguilar (2013) indican algunas problemáticas de las Mipymes en México, entre los que destacan los siguientes: excesivo costo de créditos financieros; falta de información sobre los instrumentos de apoyo a las Mipymes; falta de capacitación y falta de conocimientos administrativos de su personal; elevada carga fiscal en comparación con los grandes negocios; difícil acceso a la tecnología; y la inseguridad pública, entre otros.

Asimismo, las Mipymes de México tienen que vencer diversas dificultades para mejorar su competitividad, entre los más importantes están los siguientes: difícil acceso a financiamiento, capital humano con poca capacitación, poca información sobre mercados de sus productos, uso limitado de las TIC, entre otras (Larios, 2016).

En la misma sintonía, Góngora y Madrid (2010) en su investigación encontraron que algunos de los principales problemas que se reconocen en las Pymes de México son los relativos al financiamiento como la debilidad financiera, la demora en pagos y la falta de inversión, entre otros.

En el mismo sentido, las Mipymes no consideran importantes las funciones de planeación y administración financiera, en virtud de que no generan información que represente la situación financiera real de la empresa para tomar decisiones sobre las inversiones o para establecer la combinación óptima de financiamiento a corto y largo plazo (Molina, López y Schimtt, 2016).

Mungaray et al. (2015) señalan que entre las principales problemáticas que enfrentan las microempresas sobresalen la escasez de financiamiento y la capacitación técnica debido a su bajo nivel de capital humano, este último problema se relaciona con la mínima participación en los mercados, ya que responden a prácticas de supervivencia.

Por estos motivos, las Mipymes de América Latina en promedio generan alrededor del 25% del PIB de esta región, comparado con las de la Unión Europea donde esta cifra alcanza el 56%, podemos darnos cuenta de que, dichas empresas pueden mejorar su desempeño para ser más competitivas, pero primordialmente deben ser capaces de vencer los problemas de falta de financiamiento (Dini y Stumpo, 2018).

Por otra parte, existen tres factores claves en la perdurabilidad empresarial que se pueden obtener a través de la información financiera de las empresas y que permiten acercarse a la capacidad que tiene un negocio de permanecer operando. Dichos factores son: la rentabilidad, la liquidez y la estructura de endeudamiento, que bien administradas pueden contribuir a que una empresa permanezca más tiempo en el mercado (Ardila y Rodríguez, 2017).

## **Financiamiento de las Mipymes**

En primer lugar, el financiamiento se refiere a la “aportación de fondos y recursos económicos necesarios para el desarrollo de una actividad productiva, así como, para poder emprender, y también invertir en actividades innovadoras, tecnológicas y de comunicación, cuyo costo está representado por los intereses o dividendos que deban pagarse por su utilización” (León y Saavedra, 2018, p.161).

En este sentido, la labor de los bancos es esencial, son los principales intermediarios financieros en México, se encargan de canalizar los recursos que ahorran algunos usuarios para prestarlo a otros que tienen necesidad de obtener financiamiento a través de créditos para realizar proyectos de inversión, para el consumo o para la compra de bienes, entre otros servicios (Banco de México, 2019).

De acuerdo con el Banco de México (2019) existen dos tipos de bancos, la banca comercial del sector privado está conformada por instituciones de crédito autorizadas para captar recursos financieros y otorgar financiamiento con el cargo de tasas de interés, con la finalidad de que las actividades económicas se mantengan en operación. Por otro lado, la banca de desarrollo está conformada por bancos propiedad del gobierno mexicano que otorgan créditos a largo plazo con el fin de promover y financiar sectores económicos específicos y proyectos prioritarios para el país.

En este sentido, como parte de la Reforma Financiera de 2014 en México, se modificó el marco legal para que la banca privada ofrezca mayor crédito a las Mipymes (Consejo Nacional de Inclusión Financiera, 2016).

Los servicios financieros facilitan la vida de las empresas, les permite establecer objetivos a largo plazo y cubrir emergencias inesperadas. Asimismo, pueden obtener créditos para iniciar un proyecto de inversión o ampliar su negocio y sortear crisis financieras con el fin de mejorar la competitividad de sus empresas (Banco Mundial, 2018).

En contraste, la falta de financiamiento es uno de los graves problemas que obstaculizan el crecimiento de las Mipymes, debido a que al enfrentarse a estas barreras buscan alternativas no reguladas para obtener financiamiento con altos costos y grandes riesgos inherentes a estos tipos de créditos (Ortiz y Vizueta, 2019).

El financiamiento bancario puede verse afectado por diversos factores, como las excesivas exigencias en materia de documentación; las demoras en los procesos de evaluación; las altas garantías exigidas, las tasas elevadas de interés; el desconocimiento de los instrumentos y productos ofrecidos; entre otras. Dependiendo del tamaño de la empresa y del monto del financiamiento, los gastos del proceso de solicitud pueden dificultar el acceso al crédito y la búsqueda de fuentes de financiamiento formales (Ferraz y Ramos, 2018).

El otorgamiento de subsidios y créditos orientados a apoyar la creación y operación de nuevas Mipymes pueden representar la diferencia entre el éxito o fracaso, y aunque implica un gran aprendizaje puede afectar en decisiones futuras de financiar un nuevo emprendimiento (Ynzunza e Izar, 2020).

Asimismo, las Mipymes que carecen de servicios y productos financieros acorde a sus necesidades obstaculizan su competitividad. Por tal motivo, las empresas tienen muchos retos en materia de financiamiento lo que favorece una alta mortalidad empresarial (Pérez y Titelman, 2018).

De acuerdo con Castillo, Figal, Maffioli, y Ohaco (2016) el acceso al crédito se ha identificado como una limitación que impacta en la toma de decisiones de las Mipymes, tanto para invertir en actividades de innovación y desarrollo empresarial, fundamentalmente el acceso al conocimiento, capital humano y financiamiento. Esta restricción se debe a diversas fallas del acceso al crédito como la falta de garantías, altos costos de transacción, insuficiente desarrollo de instrumentos financieros alternativos y problemas en la oferta crediticia de intermediarios financieros.

Otro problema es la exclusión voluntaria del acceso al crédito, según Zuleta (citado en Ferraz y Ramos, 2018) señala que es muy importante identificar los motivos por los cuales se crea esta situación, debido a que muchas empresas consideran que no lo necesitan, aunque realmente si tengan una alta dependencia financiera. Una posible causa es la falta de conocimientos financieros, que imposibilita a los dueños percibir la necesidad de financiamiento.

León y Saavedra (2018) indican que el crédito a las Mipymes en México es ampliamente más caro que el de las grandes empresas. Las micro y pequeñas empresas pagan tasas de interés alrededor de tres puntos porcentuales más altas que las medianas empresas.

Respecto al financiamiento de las Mipymes en Latinoamérica, Saavedra y León (2014) indican:

- Los fondos internos y utilidades retenidas son la fuente de financiamiento más utilizada para capital de trabajo, en México equivale al 62.2%, en Argentina el 59.9%, en Chile el 55.3% y en Colombia el 37.6%.
- Las compras a crédito de proveedores y adelantos de clientes es la segunda fuente de financiamiento, en Colombia con 36.0%, en Argentina con 26.8%, en México con 24.7% y Chile con 23.3%.
- Los préstamos bancarios en Colombia alcanzan el 20.5%, en Chile 18.1%, en Argentina 10.1% y México en último lugar con el 8.5%.
- Otras fuentes de financiamiento (prestamistas, amigos, parientes, etc.) son utilizadas en Colombia por un 4.63%, en México el 3.37%, en Argentina el 2.4% y en Chile el 1.77%.
- Los préstamos de instituciones financieras no bancarias son la fuente de financiamiento menos utilizada para capital de trabajo, en Chile con 1.53%, en México con 1.30%, en Colombia con 1.27% y Argentina 0.81%.

En este sentido, la principal fuente de financiamiento de las Mipymes de Latinoamérica no son las instituciones financieras, sino los recursos que invierten sus propietarios y la principal barrera para no acceder a financiamiento externo son las altas tasas de interés (Saavedra y León, 2014).

De manera general, en cualquier país de Latinoamérica la proporción de empresas de menor tamaño que acude al financiamiento bancario es inferior al de las grandes empresas. Por una parte, los bancos exigen garantías más altas a las Mipymes que a las empresas grandes al momento de otorgar créditos, por lo que cuanto más pequeñas son las empresas es más común que el acceso al financiamiento y su costo limiten su crecimiento (Ferraz y Ramos, 2018).

### Metodología

La metodología utilizada en esta investigación por sus características corresponde a un enfoque del tipo cualitativa con un alcance exploratorio. Además, es documental porque los datos se obtuvieron a través de la revisión de diversas páginas de instituciones como el Banco Mundial, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el Banco de México, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), entre otras, así como de encuestas nacionales e internacionales, como la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) y la Encuesta Nacional de Financiamiento de las Empresas (ENAFIN), entre otras.

Una vez recabada la información, se procedió al análisis de datos con el propósito de observar el comportamiento de las variables estudiadas y obtener mayor objetividad en relación con el objetivo y las premisas planteadas en esta investigación.

### Resultados

#### Esperanza de vida de las Mipymes

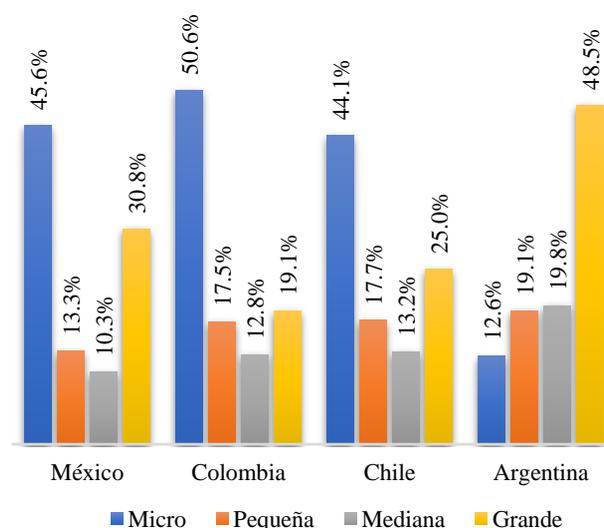
En primer lugar, al analizar la proporción de las Mipymes del total de empresas en México y otros países de Latinoamérica, se muestra que las microempresas tienen una significativa participación, dejando a las grandes empresas con los porcentajes más bajos, ver tabla 1.

País	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
México	95.5%	3.6%	0.7%	0.2%
Colombia	96.4%	3.0%	0.5%	0.1%
Chile	78.3%	17.6%	2.7%	1.4%
Argentina	71.2%	21.7%	5.3%	1.8%

**Tabla 1** Proporción de empresas según tamaño

Fuente: elaboración propia con datos de Stumpo (2013)

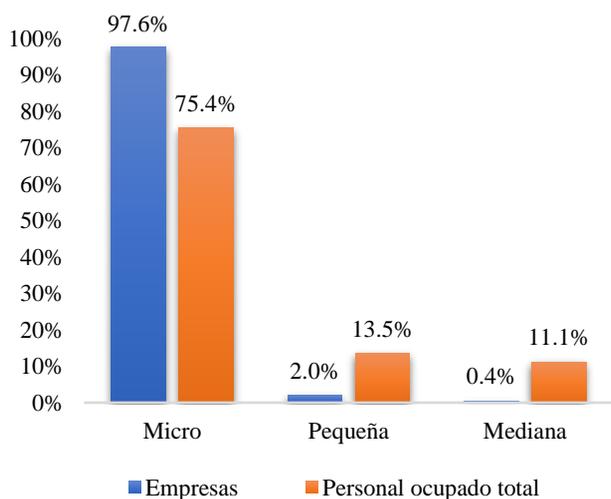
En el Gráfico 1 se muestra que las microempresas en Colombia son las que tienen mayor participación del personal ocupado, generan el 50.6% de empleos, comparado con México 45.6%, Chile 44.1% y Argentina 12.6%. En contraste, en Argentina las grandes empresas son las que proporcionan la mayor parte del empleo (48.5%), caso contrario con los demás países donde las micro se posicionan en primer lugar.



**Gráfico 1** Empleo según tamaño de las empresas

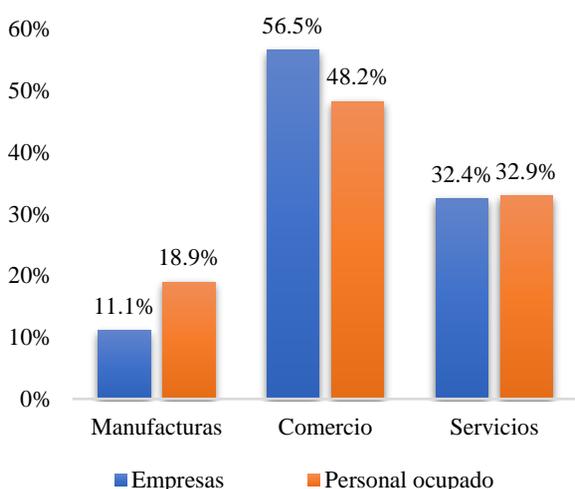
Fuente: elaboración propia [Excel] con datos de Stumpo (2013)

Ahora bien, al enfocarnos sólo en el análisis de las Mipymes de México, en el Gráfico 2 encontramos que las microempresas son las que tienen más participación del total de las Mipymes con el 97.6% y brindan el 75.4% del personal ocupado; mientras que las pequeñas representan un 2% del total y generan el 13.5% de empleos formales; por último, las medianas empresas corresponden al 0.40% de participación y ofrecen el 11.1% del personal ocupado (INEGI, 2016a).



**Gráfico 2** Proporción de Mipymes y personal ocupado  
Fuente: elaboración propia [Excel] con datos de ENAPROCE 2015, INEGI (2016a)

En el Gráfico 3 se observa que el sector comercial es el más común entre las Mipymes con el 56.5% del total de estas empresas; seguido del sector de servicios con el 32.4% y en último lugar las manufactureras con el 11.1%. En relación con la generación de empleos formales, corresponde el 48.2%, el 32.9% y el 18.9% respectivamente (INEGI, 2016a).



**Gráfico 3** Proporción de Mipymes por personal ocupado y por sector de actividad económica  
Fuente: elaboración propia [Excel] con datos de ENAPROCE 2015, INEGI (2016a)

Desafortunadamente en México, según Moreno, Cuevas y Michi (2015) sólo el 10% de las Mypes maduran, crecen y tienen éxito al cumplir los 10 años de existencia. Asimismo, el 75% de las nuevas empresas mueren después de dos años; 50% de los mismos quiebran durante el primer año de actividad y 90% antes de cinco años.

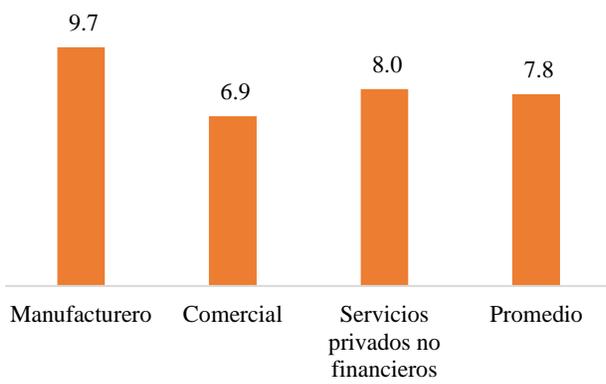
Por otra parte, el 65% de las micro y pequeñas empresas mueren antes de cumplir 5 años y en promedio su esperanza de vida es tan sólo de 7.8 años (INEGI, 2016b). Por otro lado, de acuerdo con el Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial (citado en Posada et al., 2016), sólo 10% de las Pymes mexicanas llegan a los diez años de vida, mientras que el 75% de las nuevas empresas fracasan antes de dos años.

En México la esperanza de vida de las empresas varía en cada estado del país desde 5.3 a 9.1 años porque existen condiciones específicas que impactan en la tasa de mortandad de los negocios, aun así, se establece un promedio nacional de 7.8 años al momento de nacer. Esto significa que la esperanza de vida de las empresas está estrechamente relacionada con la zona geográfica donde se ubican, como se observa en la Figura 1.



**Figura 1** Esperanza de vida al nacer de los negocios por entidad federativa  
Fuente: INEGI (2016b)

Por otro lado, los negocios por sector económico también tienen comportamientos diferenciados, los del sector manufacturero son los que tienen más esperanza de vida al nacer con 9.7 años, mientras que los del comercio son los que tienen una expectativa menor con 6.9 años porque tienden a ser más volátiles. Así pues, el promedio nacional de los sectores es de 7.8 años de vida al momento de nacer, ver Gráfico 4.

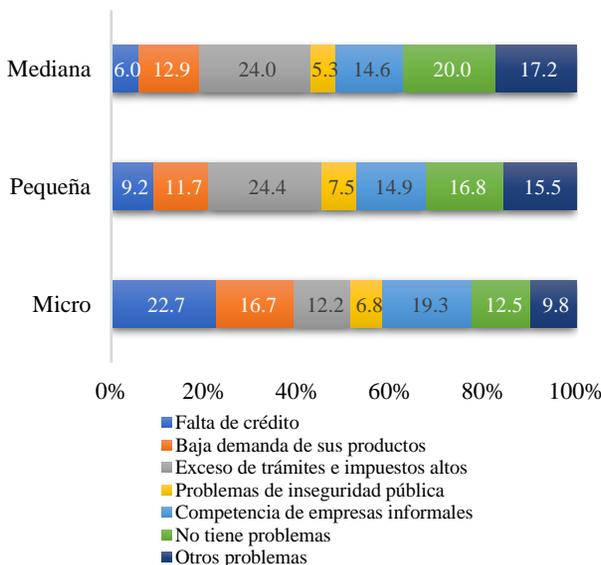


**Gráfico 4** Esperanza de vida al nacer por sector económico

Fuente: elaboración propia [Excel] con datos de INEGI (2016b)

**Financiamiento de las Mipymes**

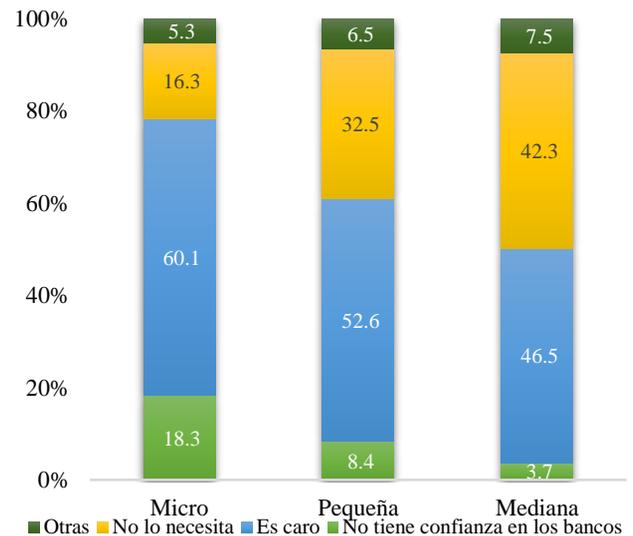
En primer lugar, en el Gráfico 5 se observa que las microempresas indicaron que la problemática más importante por la que consideran que sus negocios no crecen es la falta de crédito con un 22.7%; en contraste, las pequeñas y medianas sólo indican este problema en un 9.2% y un 6% respectivamente.



**Gráfico 5** Distribución de empresas según la causa principal por la que consideran que sus negocios no crecen

Fuente: elaboración propia [Excel] con datos de ENAPROCE 2015, INEGI (2016a)

No obstante esta problemática, del total de las Mipymes encuestadas, el 66.8% indicaron que no aceptarían un crédito bancario, de las cuales el 60.1% de las microempresas, el 52.6% de las pequeñas y el 46.5% de las medianas mencionaron que el principal motivo por el que no aceptarían un crédito bancario es porque consideran que son muy caros, ver Gráfico 6.



**Gráfico 6** Distribución de empresas según la razón por la cual no aceptarían un crédito bancario

Fuente: elaboración propia [Excel] con datos de ENAPROCE 2015, INEGI (2016a)

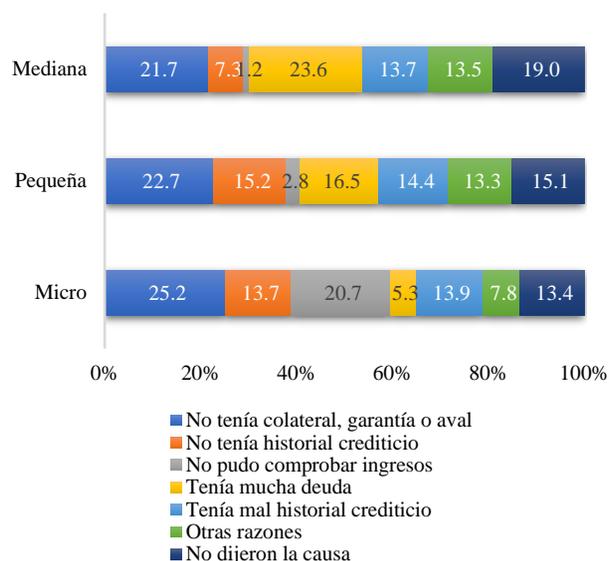
En México, según el Banco de México (ver tabla 2), las Mipymes tienen que cubrir tasas de interés más altas (12.5% promedio ponderado) que las grandes empresas (7.9%). Asimismo, en cuanto más pequeña es la empresa, su tasa de interés es mayor, por lo que las microempresas tienen una tasa promedio ponderado de 14.5%, las pequeñas 12.2% y las medianas 10.8%. Este escenario, afecta negativamente porque la mayoría de las empresas que más necesitan financiamiento para su permanencia son las micro y pequeñas empresas. Esto es debido a que el riesgo en los pequeños negocios es superior a los de mayor tamaño (Valdés, 2014).

Tamaño de empresa	Número de créditos		Número de empresas		Saldo		Tasa promedio ponderado %
	Total	%	Total	%	Millones de pesos	%	
Grande	288,660	28.1	7,860	1.9	1,455,445	74.6	7.9
Mipymes	738,667	71.9	400,695	98.1	494,342	25.4	12.7
Mediana	30,787	3.0	4,015	1.0	71,099	3.7	10.8
Pequeña	331,046	32.2	143,382	35.1	284,610	14.6	12.2
Micro	376,834	36.7	253,298	62.0	138,633	7.1	14.5
<b>Total</b>	<b>1,027,327</b>	<b>100</b>	<b>408,555</b>	<b>100</b>	<b>1,949,787</b>	<b>100</b>	<b>9.2</b>

**Tabla 2** Cartera total de crédito al sector privado no financiero por tamaño de establecimiento

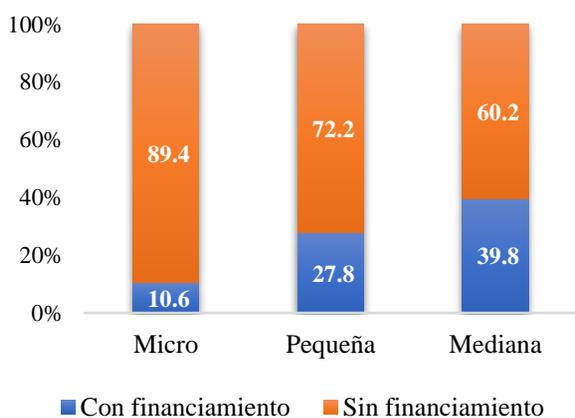
Fuente: elaboración propia con datos de Banco de Mexico (2017)

Por otra parte, los micro y pequeños negocios a los que se les rechazó un crédito mencionaron que la falta de colateral, garantía o aval fue la principal razón por la que no les otorgaron financiamiento de 2013 a 2014, con el 25.2% y 22.7% respectivamente; mientras que el 23.6% de las medianas empresas señalaron que el motivo más importante por el que no obtuvieron financiamiento fue porque tenían muchas deudas, ver Gráfico 7.



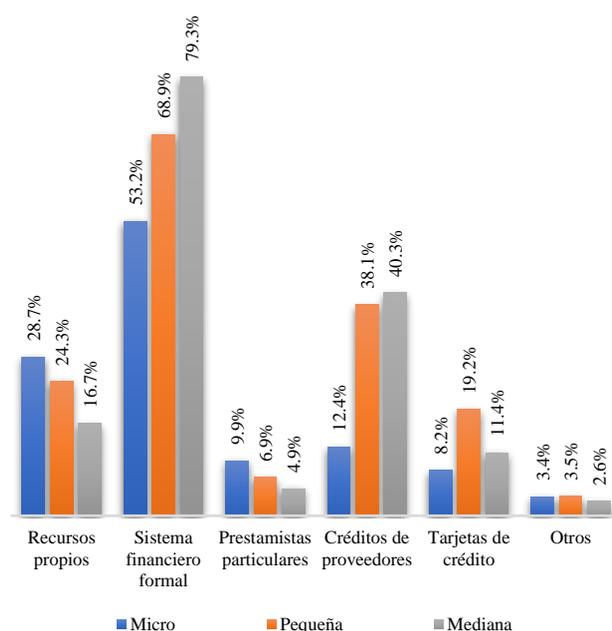
**Gráfico 7** Distribución de empresas según la razón principal por la que no les otorgaron financiamiento  
Fuente: elaboración propia [Excel] con datos de ENAPROCE 2015, INEGI (2016a)

Respecto a las empresas que si les otorgaron financiamiento durante el 2014, sobresalen las medianas con un 39.8%, seguidas por las pequeñas con un 27.8% y en último lugar las microempresas con sólo un 10.6%, como se observa en el Gráfico 8.



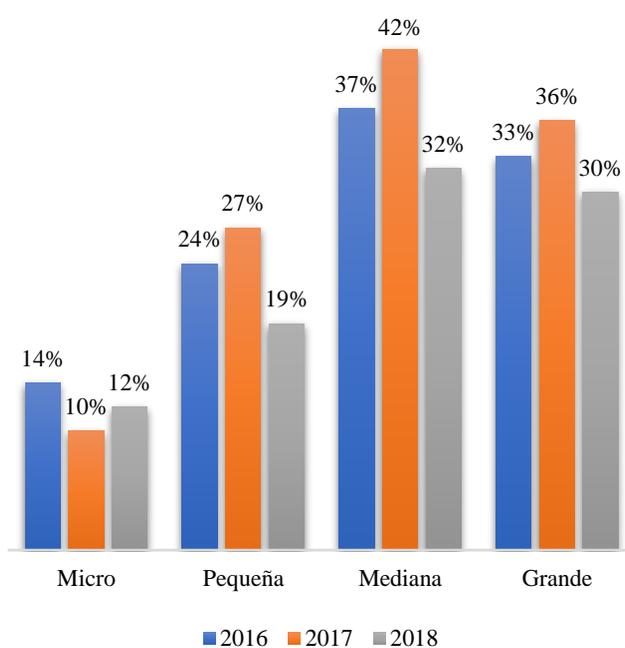
**Gráfico 8** Distribución de empresas según acceso a financiamiento  
Fuente: elaboración propia [Excel] con datos de ENAPROCE 2015, INEGI (2016a)

En relación a las Mipymes con financiamiento, destaca que su principal fuente fue el sistema financiero formal, las medianas empresas con el 79.3%, las pequeñas con el 68.9% y las micro con el 53.2%. Los créditos otorgados por proveedores representan la segunda fuente de financiamiento de las empresas medianas y pequeñas con el 40.3% y 38.1% respectivamente, mientras que para las microempresas fueron los recursos propios con un 28.7% (ver detalle en Gráfico 9).



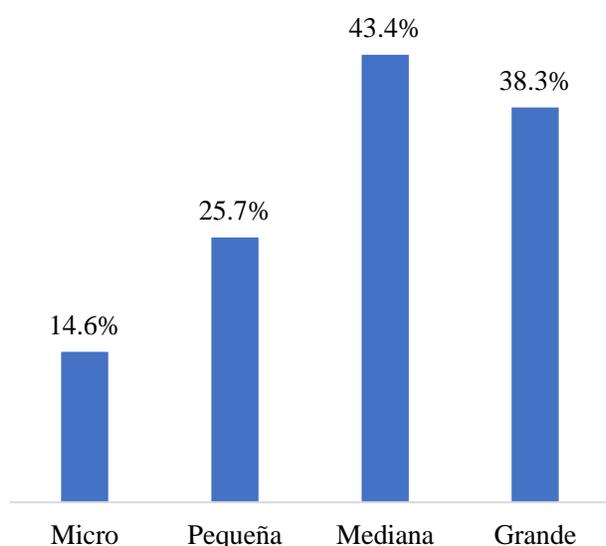
**Gráfico 9** Distribución de empresas según fuente de financiamiento  
Fuente: elaboración propia [Excel] con datos de ENAPROCE 2015, INEGI (2016a)

Ahora, de acuerdo con datos más recientes con respecto a las solicitudes de crédito, de manera general, la proporción de empresas que solicitó financiamiento se redujo entre 2016 y 2018. Asimismo, se confirma que las microempresas son las que menos solicitudes de crédito realizaron, mientras que las medianas son las que más solicitudes hicieron, ver Gráfico 10.



**Gráfico 10** Porcentaje de empresas que solicitaron crédito  
Fuente: elaboración propia [Excel] con datos de ENAFIN 2018, CNBV (2019)

En esta sintonía, respecto del total de empresas con financiamiento en 2018, destacan las microempresas con el menor porcentaje de financiamiento con un 14.6% y las medianas con el mayor con un 43.4%, ver Gráfico 11.



**Gráfico 11** Empresas con financiamiento en 2018  
Fuente: elaboración propia [Excel] con datos de ENAFIN 2018, INEGI (2019).

## Conclusiones

Las Mipymes son reconocidas como un componente clave en el desarrollo económico y social de los países de América Latina porque son grandes aportadores al PIB de los países: en Chile generan el 60%, en México el 52%, en Argentina el 40% y en Colombia sólo el 28%. Además, las Mipymes son reconocidas como la principal fuente de empleo, generan en promedio el 61% de los empleos formales de esta región. Por estos motivos, la responsabilidad de mantener en marcha la economía recae sobre las empresas de menor tamaño.

La supervivencia de los establecimientos en México tiene comportamientos distintos según su actividad económica, el sector manufacturero es el que tiene más esperanza de vida al nacer con 9.7 años; mientras que el de menor expectativa es el comercio con 6.9 años. De igual manera, la esperanza de vida de los negocios varía en cada estado del país desde 5.3 a 9.1 años. No obstante, el promedio nacional es de 7.8 años de vida al momento de nacer.

Desafortunadamente, la falta de financiamiento y su alto costo es uno de los principales problemas que dificultan el crecimiento y competitividad de las Mipymes, lo que ocasiona una alta mortalidad empresarial. En específico, las microempresas consideraron la falta de crédito como la problemática más importante por la que sus negocios no crecen.

De manera general, las Mipymes que obtienen financiamiento del sector privado tienen que pagar tasas de interés más altas que las grandes empresas. Según el Banco de México la tasa de interés promedio en 2017 fue de 7.9% para las grandes empresas, 10.8 para las medianas, 12.2 para las pequeñas y 14.5 para las microempresas.

Por esta razón, del total de las Mipymes que no aceptaron un crédito bancario indicaron que el principal motivo de este rechazo es porque consideran que son muy caros: las microempresas un 60.1%, las pequeñas un 52.6% y las medianas un 46.5%, esta situación confirma que las altas tasas de interés son uno de los principales obstáculos para no acceder al financiamiento externo.

Este contexto afecta mucho más a las microempresas porque en 2018 sólo un 14.6% de estas empresas contaban con financiamiento y mientras más pequeñas son las empresas es más común que la falta de financiamiento y su alto costo dificulte su crecimiento y su esperanza de vida sea menor.

Por estas razones, uno de los grandes retos de la administración pública es comprender que las Mipymes tienen estructuras muy diferentes a las medianas y grandes empresas, por lo que las formas de acceso a fuentes de financiamiento para capitalizar este tipo de negocios deberían ser más accesibles y con mecanismos especiales y exclusivos a dicho sector empresarial (Peña et al., 2017).

Por último, derivado de la importancia de las Mipymes para la economía de México, es urgente que los actores involucrados implementen programas públicos innovadores que faciliten el financiamiento externo a estos negocios para consolidar su permanencia en el mercado y aumentar su competitividad.

## Referencias

- Ardila, S. C. y Rodríguez, D. I. (2017). *Realidad sobre la perdurabilidad de las microempresas del sector servicio en Bucaramanga* (Trabajo de investigación, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia). Recuperado de <http://noesis.uis.edu.co/bitstream/123456789/22189/1/166337.pdf>
- Banco de Mexico. (2017). *Indicadores Básicos de Créditos a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)*. Recuperado de <http://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/rib-creditos-a-pymes/%7B6F30DAE4-E446-DE94-8A66-84CB2E2E0F54%7D.pdf>
- Banco de México. (2019). *Sistema financiero*. Recuperado de <http://www.banxico.org.mx/divulgacion/sistema-financiero/sistema-financiero.html#Serviciosfinancieros>
- Banco Mundial. (2018). *Inclusión Financiera*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/topic/financiamiento/inclusion/overview>
- Bermudez, N. y Bravo, A. (2019). Modelo Predictivo de los Determinantes del Cierre Empresarial de las MIPYMES en el Ecuador Período 2007-2016, *X-Pendientes Económicos*, 3(5), 78-93. Recuperado de [https://ojs.supercias.gob.ec/X-pendientes\\_Economicos/article/download](https://ojs.supercias.gob.ec/X-pendientes_Economicos/article/download)
- Castillo, V., Figal, L., Maffioli, A., y Ohaco, M. (2016). *Asistencias técnicas y competitividad de las MiPyMes*. Argentina: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores, CNBV. (2019). *Encuesta Nacional de Financiamiento de las Empresas (ENAFIN) Reporte de Resultados 2018*. Recuperado de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/498792/REPORTE\\_ENAFIN2018.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/498792/REPORTE_ENAFIN2018.pdf)
- CONDUSEF. (2015). *Pymes*. Recuperado de <https://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educacion-financiera/492-pymes>
- Consejo Nacional de Inclusión Financiera. (2016). *Política Nacional de Inclusión Financiera*. Recuperado de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/109126/PNIF.pdf>
- DANE. (2016). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/microestablecimientos>
- Diario Oficial de la Federación, DOF. (2009). *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Recuperado de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009)
- Dini, M., & Stumpo, G. (2018). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento (Documentos de Proyectos LC/TS.2019/20)*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL.
- Ferraz, J.C., y Ramos, L. (2018). *Inclusión Financiera para la inserción productiva de las empresas de menor tamaño en América Latina. Innovaciones, factores determinantes y prácticas de las instituciones financieras de desarrollo (Informe CEPAL - Serie Financiamiento para el Desarrollo 267)*. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44245/S1800956\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44245/S1800956_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gallo, J. (2019). *Factores que explican la diferencia entre el rendimiento de las instituciones micro financieras y el de los bancos* (Tesis de maestría, ESAN Graduate School of Business, Lima, Perú). Recuperado de [http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/1636/2019\\_MAICA\\_16-1\\_05-T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/1636/2019_MAICA_16-1_05-T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Góngora, G., y Madrid, A. (2010). El apoyo a la innovación de la PyME en México. Un estudio exploratorio. *Investigación y Ciencia*, 18 (47), 21-30. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67413393004>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI. (2016a). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015*. Recuperado de [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2015/doc/ENAPROCE\\_15.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2015/doc/ENAPROCE_15.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI. (2016b). *Esperanza de vida de los negocios en México*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/default.html#Metadatos>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI. (2019). *Encuesta Nacional de Financiamiento de las Empresas 2018 (ENAFIN 2018)*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enafin/2018/doc/ENAFIN2018Pres.pdf>

Klynveld Peat Marwick Goerdele, KPMG. (2016). *Empresas familiares en México: el desafío de crecer, madurar y permanecer*. Recuperado de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/mx/pdf/2016/12/Empresas%20Familiares%20en%20M%C3%A9xico%20el%20desaf%C3%ADo%20de%20crecer%20madurar%20y%20permanecer.pdf>

Larios, E. (2016). La Gestión de la Competitividad en la MIPYME Mexicana: Diagnóstico Empírico desde la gestión del conocimiento. *Revista de Administração da Unimep*, 14(2), 177-209. Recuperado de [www.redalyc.org/articulo.oa?id=273746863008](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273746863008)

Lecuona, R., y Pavón, L. (2018). *La inclusión financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes): El caso de México*. Recuperado de: <https://www.anahuac.mx/mexico/investigacion/sites/default/files/inline-files/ECONOM%C3%8DA%20Y%20NEGOCIOS.%20Inclusi%C3%B3n%20financiera.pdf>

León, E.L., y Saavedra, M.L. (2018). Fuentes de Financiamiento para las MIPYME en México. *Ciencia Administrativa* (1), 159-175. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/11/16CA201801.pdf>

Molina, R., López, A., y Schimtt, C. (2016). Factores que influyen en los problemas del emprendimiento de las MIPYMES: una percepción de los expertos. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(1), 95-113.

Monsalves, J. (2014). *La empresa familiar en Chile y el impacto de la cultura latina*. Santiago de Chile: Tharawat Magazine.

Moreno, A., Cuevas, E., y Michi, S. (2015). Determinantes de la supervivencia empresarial en la industria alimentaria de México. *Trayectorias*(41), 3-28.

Mungaray, A., Osuna, J. G., Ramírez, M., Ramírez, N., y Escamilla, A. (2015). Emprendimientos de micro y pequeñas empresas mexicanas en un escenario local de crisis económica: El caso de Baja California, 2008-2011. *Frontera Norte*, 27(53), 115-146. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=shib&db=zbh&AN=100368839&lang=es&site=ehost-live>

Olivera, I. (2014). *El rol de las PyMEs en nuestro país es clave: aportan 40% del PBI*. Obtenido de <https://chequeado.com/ultimas-noticias/binner-el-rol-de-las-pymes-en-nuestro-pais-es-clave-aportan-40-del-pbi/>

Ortiz, M. (2019) *Factores que inciden en el acceso al financiamiento de las PYMES de la ciudad de Guayaquil* (Tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador). Recuperado de [repositorio.ucsg.edu.ec > bitstream > T-UCSG-POS-MAE-226](http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/T-UCSG-POS-MAE-226)

Ortiz, M. y Vizueta, S. (2019) Análisis de los microcréditos de las MIPYMES en el sector Sergio Toral 1, Guayaquil. *Revista Científica Ciencia Tecnología*, 7(13), 30-42. Recuperado de [cienciaytecnologia.uteg.edu.ec > revista > cienciaytecnologia > article > view](http://cienciaytecnologia.uteg.edu.ec)

Padilla, J. V., y Aguilar, M. (2017). Estimación de la población de MiPyMEs en México. En A. Espejo y A. L. Ramos (Eds.), *Investigación y Desarrollo Económico Administrativo* (pp. 546-565). Oaxaca, México: TECCIS A.C.

Peña, N.B., Aguilar, O. C., y Posada, R. (2017). Aspectos generales de la investigación. En N. B. Peña, O. C. Aguilar, y R. Posada (Eds.), *Factores que determinan el cierre de la micro y pequeña empresa. Comparativo entre empresas activas e inactivas en México y Colombia* (pp. 1-36). Ciudad de México, México: Pearson.

Pérez, E., y Titelman, D. (2018). *La inclusión financiera para la inserción productiva y el papel de la banca de desarrollo*. Santiago, Chile: CEPAL.

Posada, C. L., Martínez, E. N. y Loera, C. (2016). Problemas frecuentes en la apertura de una microempresa. *Excelencia Administrativa*. 13 (39), 117-138. Recuperado de [http://www.fca.uach.mx/posgrado\\_e\\_investigacion/2017/11/24/ExcAdm39D.pdf#page=119](http://www.fca.uach.mx/posgrado_e_investigacion/2017/11/24/ExcAdm39D.pdf#page=119)  
Rojas, J. (2015). *Financiamiento público y privado para el sector PyME en Argentina* (Tesis de posgrado inédita). Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Saavedra, M., Tapia, B., y Aguilar, M. (2013). El impacto de las políticas públicas en la MIPYME mexicana. *Ciencias Administrativas*, (1), 1-19.

Saavedra, M.L., y León, E.L. (2014). Alternativas de financiamiento para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Latinoamericana. *Revista Universitaria Ruta*, 16(2), 5-31. Recuperado de <https://revistas.userena.cl/index.php/ruta/article/view/Ruta1621>

Stumpo, G. (2013). *Microempresas y pymes en América Latina*. Obtenido de <https://slideplayer.es/slide/6122301/>

Valdés, R. (2014). *El financiamiento de los micronegocios en México*. (Tesis de maestría en economía, Universidad Autónoma de Nuevo León, México). Recuperado de <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1080253761.pdf>

Ynzunza, C.B., e Izar, J.M. (2020). Las motivaciones, competencias y factores de éxito para el emprendimiento y su impacto en el desempeño empresarial. Un análisis en las MIPyMES en el estado de Querétaro, México. *Contaduría y Administración*, 66 (1). 1-22. Recuperado de <http://cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/2327>

## La orientación emprendedora femenina en la industria textil y de la confección, en Moroleón, Guanajuato, México

### Women's entrepreneurial orientation in the textile and clothing industry, in Moroleón, Guanajuato, Mexico

CÁRCAMO-SOLIS, María de Lourdes<sup>†\*</sup>, DÍAZ-ZAMUDIO, Mayra Joceline<sup>´</sup> y ARROYO-LÓPEZ, María del Pilar<sup>´´</sup>

<sup>´</sup>Universidad de Guanajuato, Departamento de Estudios Multidisciplinarios, División de Ingenierías, Campus Irapuato-Salamanca, Sede Yuriria, México.

<sup>´´</sup>Tecnológico de Monterrey, EGADE Business School, Eduardo Monroy No. 2000, San Antonio Buenavista. Toluca. 50110, México.

ID 1<sup>er</sup> Autor: *María de Lourdes, Cárcamo-Solís* / ORC ID: 0000-0003-4671-1644, CVU/SNI CONACYT ID: 241049

ID 1<sup>er</sup> Coautor: *Mayra Joceline, Díaz-Zamudio* / ORC ID: 0000-0001-8176-7673

ID 2<sup>do</sup> Coautor: *María del Pilar, Arroyo-López* / ORC ID: 0000-0002-6160-871X, CVU/SNI CONACYT ID: 202927

DOI: 10.35429/JED.2020.23.7.14.31

Recibido: Abril 10, 2020; Aceptado: Junio 30, 2020

#### Resumen

El objetivo de investigación fue analizar cómo el papel de la mujer en la gerencia en las PYMES del sector textil y de la confección (STC), en la región sur del estado de Guanajuato, se manifiesta en las cinco dimensiones de la Orientación Emprendedora (OE). Metodológicamente este trabajo es cuantitativo y explicativo, basado en un modelo de ecuaciones estructurales estimado a partir de la información de la aplicación de un cuestionario validado a 103 mujeres gerentes de la región mencionada, contribuyendo a incrementar teórica y empíricamente los estudios sobre la OE y promoverla para un mayor impulso de los negocios con dirigentes femeninas que abonen al desarrollo socioeconómico de la región. Como conclusión, las mujeres gerentes del STC desarrollan las cinco dimensiones de la OE: la innovación, al generar nuevos modelos de prendas y estar a la vanguardia. La toma de riesgos, al invertir en materia prima o maquinaria. La proactividad, siempre buscan nuevas maneras de hacer las actividades que desempeñan en beneficio del negocio que lideran, y conservan la autonomía al tomar decisiones que mejoren el desempeño de su negocio. La competitividad agresiva, al implementar nuevas formas de atender a los clientes para sobresalir en comparación con sus competidores.

**Orientación emprendedora, Mujer gerente, Sector textil y de la confección**

#### Abstract

The research objective is to analyze how the role of women in management in SMEs in the textile and clothing sector (TCS), in the southern region of the state of Guanajuato, manifests itself in the five dimensions of Entrepreneurial Orientation (EO). Methodologically this work is quantitative and explanatory, based on a model of structural equations estimated by using the information of a validated questionnaires applied to 103 women managers of the above-mentioned region, contributing to theoretically and empirically increment of the literature on the OE and promote it for a greater boost of business with female leaders who may contribute the socio-economic development of the region. In conclusion, the women managers of the STC develop the five dimensions of the OE: innovation, by generating new models of garments and being at the forefront. Watering, by investing in raw materials or machinery. Proactivity because they are always looking for new ways to do the activities, they perform for the benefit of the business they lead and retain autonomy by making decisions that improve the performance of their business. Aggressive competitiveness by implementing new ways to conquer customers to excel compared to their competitors.

**Entrepreneurial orientation, Female manager, Textile and clothing sector**

**Citación:** CÁRCAMO-SOLIS, María de Lourdes, DÍAZ-ZAMUDIO, Mayra Joceline y ARROYO-LÓPEZ, María del Pilar. La orientación emprendedora femenina en la industria textil y de la confección, en Moroleón, Guanajuato, México. *Revista de Desarrollo Económico*. 2020. 7-23:14-31.

\* Correspondencia al Autor: (Correo electrónico: mlcarcamo@ugto.mx)

† Investigador contribuido como primer autor.

## Introducción

La participación de la mujer en la gerencia y con una postura de Orientación Emprendedora (OE) en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ha sido un tema poco explorado y se le ha conferido poca importancia (Afandi & Kermani, 2014; Fuentes, Bojica & Arroyo, 2010). Si se analiza la literatura se podrán encontrar escasos estudios que aborden a la OE desde un enfoque de género. Dicha relación entre OE y la mujer gerente es importante, debido a que permite reconocer y definir cómo las mujeres gerentes manifiestan la caracterización de OE y crean riqueza al desarrollar las PYMES del sector textil y de la confección (STC) en el Sur del estado de Guanajuato.

En los estudios planteados sobre el papel de las mujeres en la OE, no se ha podido llegar a una conclusión sobre las aportaciones que tienen o el impacto que generan. Autores como Tsyganova y Shirokova (2010) opinan que las mujeres no tienen un impacto tan significativo en la OE, mientras que Kundu y Rani (2004) detectaron que las aspirantes a gerentes logran puntuaciones altas en la OE.

Por otro lado, autores como Júnior y Giménez (2012) pudieron percibir porcentajes significativos en los puntajes de implementación del espíritu empresarial (Fellnhöfer, Puumalainen, & Sjögrén, 2016). En la actualidad, no se ha podido describir con certeza la participación de la mujer gerente en las empresas y cómo ejecutan una postura emprendedora en STC. Por eso, el interés de esta investigación es detectar cómo se desarrolla la OE femenina en el STC, con la finalidad de promover una mayor participación de la mujer gerente en este sector, ya que queremos probar que su OE en puestos gerenciales tiene un efecto multiplicador sobre la productividad, la eficiencia y el desarrollo económico sostenido de la región Sur del estado de Guanajuato.

Asimismo, Kickul, Liao, Gundry, & Iakovleva (2010) concluyeron que las mujeres gerentes pueden identificar oportunidades, descubrir y explotar los recursos, y cuentan con habilidades esenciales para ser emprendedoras (Fellnhöfer, 2016).

Richard, Barnett, Dwyer, & Chadwick (2004) opinan que la OE arrojarán mejores resultados si se implementan equipos de trabajo mixtos en las empresas y se deja de lado la diferencia de géneros. Pues a pesar, de las diferencias que puedan existir entre géneros, éstas pueden complementarse de una manera más satisfactoria y benéfica para las PYMES (Zimmerman & Brouthers, 2012).

Es por ello, que las empresas deben considerar el rol que juega la mujer en puestos de la alta gerencia, debido principalmente a que éstas tienen una mayor tendencia al emprendimiento y así, generar un mayor rendimiento en dichas organizaciones, ayudando a obtener un mejor resultado en las dimensiones de la OE ya que saben aprovechar todos los recursos que tienen disponibles (Velazquez, 2014). También, se considera que las mujeres líderes en estos cargos gerenciales están orientadas hacia las relaciones interpersonales (Francoise, Julián & Mejía, 2012). Con el pasar del tiempo y de acuerdo con la literatura, se ha considerado que las mujeres que desempeñan puestos directivos o gerenciales suelen preocuparse por el bienestar de toda la organización, pues motivan y alientan lo que es catalogado como debilidad debido a que expresan sus emociones y compasión.

Las mujeres con una marcada OE buscan al dirigir un nuevo negocio, la autonomía y jornadas laborales flexibles, en donde puedan conjugar el trabajo con el ser madres de familia, sin necesidad de tener que elegir entre jugar un papel u otro. Al mismo tiempo, obtener ingresos dignos que les permite cubrir sus necesidades y mejorar tanto su calidad de vida como el de las personas que las rodean. De acuerdo con el Instituto de la Mujer Guanajuatense (IMUG) del 2018, existe una inequidad entre hombre y mujeres, en materia de percepciones, y una buena opción para las mujeres es ser emprendedoras con fuerte OE que les permita mejorar el rendimiento de sus empresas, contribuir a la producción local y generar puestos de empleo y, sobre todo, disminuir la inequidad de género.

Asimismo, lamentablemente tanto a nivel mundial como nacional no se ha podido aprovechar al máximo todos los beneficios que las mujeres en puestos gerenciales o directivos pueden desplegar, ya que una de las problemáticas que evita que las mujeres puedan desarrollarse en dichos puestos está ligada con las diferencias de género y la presencia de estereotipos en las sociedades, que impiden que las mujeres tengan una mayor inclusión en la dirección de PYMES, debido a su “debilidad emocional”, que supuestamente no les permite tomar las decisiones adecuadas para generar suficientes utilidades y un impacto socioeconómico, en la sociedad donde se localizan.

Las ventajas que puede traer el análisis del impacto de la OE y el desarrollo de sus dimensiones de la innovación, toma de riesgos, autonomía, proactividad y competencia agresiva, en el rol de la mujer gerente en el STC, en el sur del estado de Guanajuato, pueden ser muchas, pero las más significativas son: el educarse en materia de emprendimiento y que esta se traduzca en acciones como innovar, invertir, buscar nuevos mercados etc. Además, de darle seguimiento a través de la planeación estratégica y generar un impacto empresarial sustentable en la sociedad (responsabilidad social empresarial: confiabilidad del producto, cuidado del medio ambiente, pago de salarios justos, comercio justo, empleos bien remunerados de acuerdo con la productividad) (Arroyo y Cárcamo, 2010). Al mismo tiempo, permitirá que las mujeres emprendedoras del sector del vestido conozcan un modelo teórico de la OE, que les permita implementar y/o mejorar sus negocios. De igual manera, con la realización de este estudio se puede lograr que el STC en los municipios de Uriangato, Moroleón y Yuriria implementen determinadas estrategias que generen un sector más competitivo dentro del estado y el país.

El artículo está compuesto por un marco teórico, una metodología, resultados y reflexiones finales, y conclusiones y limitaciones de la investigación.

### Análisis Teórico

De acuerdo con Fadda (2018) la Orientación Emprendedora (OE) es una alineación estratégica que ha estado estrechamente vinculada con el éxito empresarial mediante la toma de decisiones estratégicas, la cual debe ser implementada y conocida por todos los niveles jerárquicos de la organización. Lumpkin & Dess (1996), Dess & Lumpkin (2005) argumentan que la OE consiste en el desarrollo de las cinco dimensiones: innovación, proactividad, toma de riesgos, agresividad competitiva y autonomía que desarrolladas por las empresas, permiten un aumento en el rendimiento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) (Kelly & Zaman, 2014).

Asimismo, la OE es definida como una estrategia con procesos interrelacionados que permiten la explotación de las oportunidades, la adaptación constante de la empresa a los cambios del entorno, la renovación estratégica, la reestructuración organizacional y los ajustes a recursos y capacidades específicas (Burgelman, 1983; Álvarez & Urbano, 2011; Busenitz, 2003; Galán & Sánchez, 2009).

La OE sugiere que algunas actividades empresariales se desarrollen dentro de la empresa afectando las decisiones, las características, procesos, acciones y el desempeño de una organización. El constructo de OE proviene de la literatura de gestión estratégica y trata el proceso de elaboración de la estrategia (Fadda, 2018).

La OE surge de la alta gerencia y es tomada en cuenta en toda la organización y se sustenta con la asignación adecuada de los recursos necesarios para su desarrollo. Asimismo, las facetas de la OE están estrechamente vinculadas al esfuerzo de innovación de las empresas. Una fuerte OE conduce a la búsqueda de una nueva oportunidad, lo que puede llevar a la rentabilidad, pero sólo si se logra a través del éxito de la innovación (Arunachalam, Ramaswami, Herrmann, & Walker, 2016).

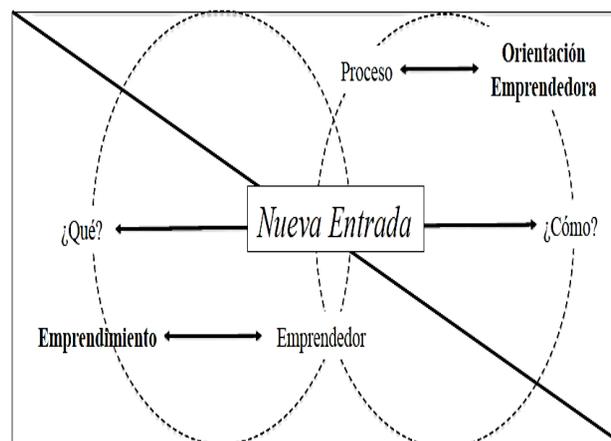
La orientación empresarial se ha convertido en uno de los conceptos más aceptados en la literatura de gestión estratégica y emprendimiento. Se define como una posición estratégica organizacional que captura los procesos, las prácticas y las actividades específicas que permiten a las empresas crear valor al participar en actividades empresariales (Raymond, Bergeron, Croteau, & St-Pierre, 2015).

La orientación empresarial es el proceso, las estructuras y los comportamientos de las empresas que se caracterizan por su capacidad innovadora, actuación proactiva y el asumir riesgos, lo que permite a las empresas reconfigurar las capacidades internas y externas para hacer frente a los entornos que cambian rápidamente. Sin OE, el comportamiento de la empresa no sería dinámico ni adaptativo (Li, Zhao, Tan, & Liu (2008)).

Lumpkin y Dess (1996), definieron el espíritu empresarial como "nueva entrada", mientras que OE es un constructo innovador que describe cómo se emprende la "nueva entrada". La OE se puede lograr ingresando en un mercado nuevo o establecido con productos o servicios nuevos o innovando en los existentes y actuando ya sea por una empresa de nueva creación, una empresa existente o por medio de una empresa corporativa interna (Zhang & Yang 2010).

Las empresas con orientación empresarial intentan identificar y explotar nuevas oportunidades de forma persistente, crear nuevos valores y convertirse en líderes en los mercados. Según investigaciones anteriores, la orientación empresarial es un factor importante que conduce al desarrollo exitoso de nuevos productos, un alto rendimiento empresarial financiero y no financiero y un alto rendimiento social.

El emprendimiento es un nuevo negocio que se va a crear; mientras que la OE es el cómo se va a desarrollar, lo que se quiere crear, mediante la innovación, la proactividad, la toma de riesgos, la competitividad agresiva y la autonomía. Tanto en el emprendimiento como en la OE, el emprendedor es una pieza clave, pues es quien a través de sus innovaciones va rediseñando la forma de un mercado o la manera de operar de un producto o servicio (ver Figura 1).



**Figura 1** Diferencia entre emprendimiento y Orientación emprendedora

Fuente: Zhnag & Yang (2010)

De acuerdo con Fernández-Mesa, Alegre-Vidal y Chiva-Gómez (2012) el emprendimiento se refiere al proceso que comprende la creación, desarrollo y renovación de una empresa, en tanto que la orientación emprendedora (OE) refiere al proceso estratégico que guía a las empresas para que realicen acciones encaminadas a bloquear o anticipar la competencia de su ambiente de negocio. Esta orientación emprendedora es un constructo multi-dimensional que incluye los componentes de innovación, proactividad y toma de riesgos (Covin y Slevin citado por Renko, Carsrud, y Brännback, 2009, p. 336). Si bien la capacidad emprendedora puede estar apoyada por las características de los ejecutivos, se trata de una capacidad organizacional que lleva a la empresa a actuar sobre su ambiente. Por tanto, hay que distinguirla de la orientación emprendedora del individuo (IEO, Individual Entrepreneurial Intention por sus siglas en inglés) que se refiere a las características y actitudes de un individuo que lo hacen más proclive a involucrarse en actividades de emprendimiento y que de acuerdo con la escala desarrollada y validada por Bolton y Lane (2012) incluyen tres dimensiones equivalentes a la EO y que son: innovación, toma de riesgos y proactividad. Estas características, aparte de otras características personales como la necesidad de auto-realización, la auto-confianza y el control personal, se asocian con las intenciones de emprendimiento del individuo.

**Innovación**

La innovación se traduce en un comportamiento emprendedor con una importante variedad de invenciones empresariales que adquieren la forma de nuevos productos, procesos, mercados, materias primas e incluso distintas formas organizativas. Desde esta perspectiva, la orientación emprendedora se materializa tanto en la creación de nuevos recursos como en nuevas maneras de combinar los recursos con los que ya se cuenta (Ripollés & Blesa, 2006).

La innovación empresarial se enfoca al desarrollo de procesos innovadores que resulta en la creación de nuevos productos, nuevos servicios y descubrimientos tecnológicos (Fadda, 2018). También refleja una tendencia a participar y apoyar nuevas ideas, innovación, experimentación y procesos creativos (Hormiga, de Saá-Pérez, Díaz-Díaz, Ballesteros-Rodríguez, & Aguiar-Díaz, 2017).

La innovación es la aplicación de ideas creativas y originales y realización de procesos de diligencia procedente, cómo producir nuevos productos, nuevos procesos, nuevos desarrollos de proveedores y recursos naturales. La capacidad de innovación es componente crítico del espíritu empresarial que sostiene los valores que las empresas desean, al realizar nuevos cambios o combinaciones mediante ideas creativas (Cho & Lee, 2018).

**Proactividad**

La proactividad se define como un proceso organizativo de búsqueda de nuevas oportunidades de negocio y la optimización de la tenencia de recursos. Los empresarios estén constantemente observando el entorno para poder identificar nuevas oportunidades emprendedoras y capitalizarlas antes que la competencia (Ripollés & Blesa, 2006). La actividad proactiva es una postura de anticipar y actuar sobre los deseos y necesidades futuros de la demanda en el mercado, creando así una ventaja frente a los competidores (Hormiga et al., 2017). También es la acción independiente de un individuo o equipo cuyo objetivo es dar a conocer un concepto o visión de negocio y culminarlo (Andrade-Valbuena, Merigo-Lindahl, & Olavarrieta, 2018).

**Toma de Riesgos**

La OE se vincula con las decisiones estratégicas de tomar riesgos de moderados a elevados, cuya aceptación en la toma de decisiones empresariales es inevitable en comportamientos innovadores y proactivos (Ripollés & Blesa, 2006). La toma de riesgos está vinculada con la inclinación de la empresa a emprender actividades riesgosas en medio de la incertidumbre como la exposición a deudas e inversiones riesgosas (Fadda, 2018).

**Competitividad agresiva**

La competitividad se refiere a la actitud de la empresa hacia el trato con los competidores. Consiste en monitorear y contrarrestar continuamente las estrategias de los rivales (incluso imitando a otras empresas) con el objetivo de lograr una ventaja competitiva y un mejor rendimiento (Fadda, 2018).

La competitividad agresiva es la intensidad del trabajo empresarial para superar a sus competidores, estando en contacto con el entorno e identificar y satisfacer las necesidades de los clientes, logrando tener una mayor participación en el mercado, en comparación con sus competidores, trabajando en ser innovadores, proactivos y asumir riesgos (Bolton, 2012).

**Autonomía**

La autonomía es la acción independiente, emprendida por líderes o equipos empresariales para generar una nueva empresa y lograr su consolidación. También se refiere a la capacidad de las organizaciones para emprender y desarrollar nuevos productos o servicios de manera autónoma (Bolton, 2012). La autonomía aborda el desarrollo y la posterior implementación de ideas innovadoras. Una cultura organizacional que promueva nuevas iniciativas sin frenar la creatividad individual podría considerarse autónoma (Fadda, 2018).

Los resultados empíricos de estudios anteriores también promueven que las empresas no tienen necesariamente todas las dimensiones de OE alta o baja al mismo tiempo. La tendencia de riesgo de una empresa puede variar dependiendo de la duración de su actividad.

La actividad de una empresa en términos de cada dimensión parece variar en relación con la etapa de la empresa, el tipo de producción o servicio y el entorno, definiéndose la OE como enfoque multidimensional, que bien puede proporcionar detalles adicionales sobre el origen de la OE y la influencia de cada dimensión en el desempeño de la empresa (Fadda, 2018).

La implementación de la OE en las organizaciones puede ser muy beneficiosa, al desarrollar una ventaja competitiva frente a la competencia, debido a que requiere tener un acercamiento con los clientes para poder conocer qué es lo que quieren o qué es lo que necesitan y de esta forma satisfacerlos, generando la fidelidad de este. Contribuye así mismo a la transformación organizacional y renovación estratégica. La OE supone que dentro de la empresa se tiene que compartir el conocimiento, pues no solamente este constructo debe conocerlo la alta gerencia, sino todos los niveles que la componen, para lograr como resultado un mejor rendimiento en las pequeñas y medianas empresas (Fan, Le, Sheng, & Zhang, 2012).

### **Revisión de la literatura: El emprendimiento femenino y la OE**

Ahora bien, dentro de los estudios sobre OE con un enfoque de género se tiene una investigación realizada en las tres principales ciudades de Ghana (Accra, Kumasi y Takoradi) para conocer el impacto que tiene el rol de la mujer en la OE y éste reveló que efectivamente las mujeres tienen una relación positiva entre EO y el desempeño organizacional y esta relación esta mediada por la motivación y los factores de impulso (Adams, Quagraine, & Klobodu, 2017). De igual manera, en la India se llevó a cabo una investigación para evaluar la OE desde un punto de la personalidad y la actitud de los recursos humanos, esta aportó como resultado que la edad, menores calificaciones educativas y un alto estatus socioeconómico apoyaban el espíritu empresarial de las mujeres (Kundu & Rani, 2016).

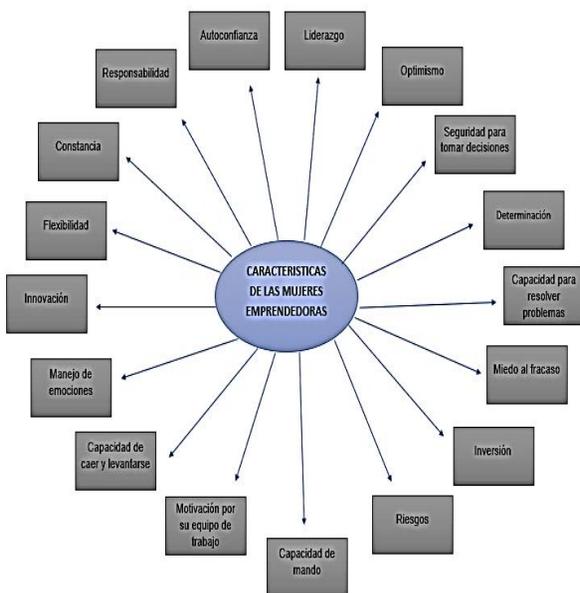
También hay estudios en relación con la OE de las mujeres, en este caso hay una investigación realizada en Ghana en donde entrevistaron a 286 mujeres empresarias para examinar la relación entre OE y desempeño organizacional. El principal objetivo era analizar si la motivación mide la relación entre el desempeño y la organización. Para poder llevarla a cabo se utilizó una técnica de estimación de modelos de ecuaciones estructurales. Los hallazgos indican una relación positiva entre OE y el desempeño organizacional. De igual manera, dentro de las dimensiones de la OE se encontró que la proactividad y la competitividad agresiva muestran una relación positiva con el desempeño organizacional, también la OE está relacionada con las medidas no financieras. De igual manera, la relación entre OE y el desempeño organizacional esta mediada por la motivación y los factores de impulso (Adams, Quagraine, & Klobodu, 2017).

Hay tres modelos que ayudan a explicar las estructuras de negocios empleadas por mujeres en sus negocios. El modelo del río del tiempo encuentra que las dos fuerzas de preocupación por las mujeres son los logros profesionales y personales y las relaciones familiares y personales. El modelo de perspectiva integrado resalta el poder de las relaciones que integran la vida personal y profesional. La Teoría de la Proyección sugiere que las personas se esfuerzan por lograr ciertas circunstancias de manera que sean coherentes con sus propias necesidades, temores, inquietudes, impulsos, conflictos y formas de percepción. Los elementos comunes en los tres enfoques ayudan a explicar por qué las mujeres son propietarias y proporcionan información consistente con sus propios valores y emplean una ética de justicia (States, & States, 2004).

Aun cuando las mujeres tienen más posibilidades de convertirse en empresarias, poseen empresas más pequeñas y menos desarrolladas que los hombres. Las empresas de las mujeres tienen opciones de negocio más limitadas, debido a la falta de oportunidades de acceso a educación, capacitación, habilitación técnica y fuentes de financiamiento, entre otros aspectos. La mitad de la población femenina que trabaja por su cuenta es empleadora y se concentra en el sector terciario (comercio y servicios).

De igual manera, dentro de los indicadores sociodemográficos que han influido en estos tiempos a que las mujeres tengan una mayor tendencia al emprendimiento están: el aumento de la esperanza de vida, mayores niveles de escolaridad, la disminución de las tasas globales de fecundidad y el alargamiento de su vida económicamente activa. Estos elementos han contribuido a despertar en muchas mujeres, el interés por desarrollar una actividad productiva, como parte de su autonomía personal y de su proyecto de vida (Compean, Belausteguigoitia, & Navarrete, 2015).

Los factores que caracterizan a las mujeres que deciden emprender una empresa, presentan características que les permiten dirigir las actividades de manera eficiente para alcanzar el éxito de su empresa. A continuación, se presentan las características que deben presentar las mujeres que deciden emprender una empresa (Figura 2).



**Figura 2** Características de las mujeres emprendedoras  
Fuente: García Vences & Plata García (2017)

La mujer a lo largo de la historia ha sido un personaje que ha tenido que luchar por lograr ser tomada en cuenta en la sociedad y hacer valer sus derechos como todo ser humano. En el mundo y no sólo en México, la mujer ha tenido complicaciones para poder llegar a ocupar el papel que en la actualidad tiene. Si nos remontamos a años atrás, podemos darnos cuenta de que sólo se consideraba a la mujer apta para ser ama de casa, cuidar a los hijos y de su cónyuge, creando así una imagen domesticada de las mujeres.

Para cambiar este paradigma, la mujer ha tenido que cambiar y viene conquistando su lugar en la sociedad y, por consiguiente, su rol como empresaria al contribuir al desarrollo social y económico de una sociedad (Cultura, Breno, Ribeiro, Helena, & Sanches, .2000).

Las mujeres cuentan con ciertas características cualitativas al momento de ocupar puestos en altos mandos en el mundo laboral. Por ejemplo, tienen una mayor tendencia a expresar sus emociones, también se preocupan por el bienestar de todo el equipo de trabajo y, para ello, implementan la motivación. Asimismo, las empresarias son democráticas y participativas (Cultura, Breno, Ribeiro, Helena, & Sanches, .2000).

Las mujeres a menudo inician un negocio como una forma de ganar más control sobre su equilibrio en el trabajo y en su vida. Comenzar un negocio proporciona a algunas mujeres más flexibilidad e independencia en su vida laboral. Además, ha aumentado el interés en que las mujeres inicien negocios, especialmente cuando están criando a sus hijos. Estas mujeres han sido referidas como “*momprenuers*” (Korsgaard, 2007), ya que no sólo son madres, sino también empresarias. Las emprendedoras pueden generar ingresos para su familia, mientras manejan la carrera y la maternidad. Esto está cambiando el papel de las mujeres en el mercado laboral, debido al aumento en el número de mujeres con hijos que tienen un empleo a tiempo parcial. Asimismo, hay factores de atracción y empuje que influyen en la formación de las empresarias.

Los factores de atracción normalmente se centran en la necesidad de ganar dinero, lo que obliga a las mujeres a iniciar su propio negocio. Otros factores de atracción incluyen el aburrimiento o querer un cambio. Por otro lado, los factores de impulso se relacionan más con el reconocimiento de oportunidades y luego el inicio de un negocio. Las empresarias tienden a ser más jóvenes y educadas. Más mujeres son atraídas hacia el espíritu empresarial debido al aumento de la condición social de ser empresarias. Además, algunas mujeres ven el comenzar un negocio, como una manera de tener independencia financiera. El espíritu empresarial ayuda a las mujeres a encontrar su propia identidad profesional y les da un reconocimiento en la fuerza laboral (Ratten & Tajeddini, 2018).

De acuerdo con datos de la Organización y Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) muchas mujeres mexicanas se enfrentan a importantes obstáculos que les impiden participar plenamente en el mercado laboral. Estos incluyen: la carga del trabajo no remunerado (las mexicanas dedican 4 horas diarias más al trabajo no remunerado); los tradicionales roles de género; y la carencia de políticas de conciliación entre trabajo y vida familiar, especialmente la insuficiente oferta de servicios de cuidado infantil y de prácticas laborales flexibles. De igual manera, las mujeres ocupan el 31% de los puestos de alta dirección en México (32% en la OCDE), 7% de los miembros de la junta directiva de las empresas mexicanas son mujeres (10% en la OCDE), y sólo el 2% de las mujeres mexicanas son empresarias (en comparación con el 6% de los hombres).

Las mujeres ocupan menos de un tercio de los puestos gerenciales y tienen una participación de 1a mujer por cada 10 hombres en los puestos directivos y dentro del mundo empresarial de estas, sólo el 2% de las mujeres trabajadoras son emprendedoras contra el 6% de los hombres. De igual forma, es muy importante destacar, que, según datos de Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en el año 2013 de cada cinco pequeñas y medianas empresas que se abren tres están lideradas por mujeres y de cada 100 mujeres que solicitan un préstamo para invertir en su empresa, el 99% salda sus deudas de manera íntegra.

De igual manera, es importante destacar que las mujeres empresarias o que se encuentran dentro del mercado laboral llevan a cabo algunas estrategias para poder permanecer o ingresar a un puesto gerencial y/o directivo (Camarena, 2007). Algunas estrategias que implementan son las siguientes:

- Saber qué es lo que se espera de ella en un puesto para no imaginar lo que se pide.
- Ser objetiva y eficiente.
- Conocer sus habilidades y tener la capacidad de aprovechar las oportunidades que se presentan, es más, propiciar que se den.
- Perseverancia y lealtad.

Las mujeres empresarias son participativas, desarrollan un estilo femenino, otorgan un gran valor a la comunicación interpersonal, se apoyan al momento de dirigir de acuerdo con el concepto de cooperación, fomentan el trabajo en equipo, buscan mayor participación y delegan más. Tienen una estrategia empresarial orientada a la organización y las relaciones laborales, más que, a las innovaciones tecnológicas, son creativas, visionarias, tolerantes, con capacidad de planificación, determinación, liderazgo, flexibilidad y seguridad (Compean, Belausteguioitia & Navarrete, 2015).

De acuerdo, con un listado que realizó el portal de avisos de empleos Bumeran, las mujeres que se postulan a puestos altos en las empresas forman el 30%, las que se postulan a un puesto medio 27% y para puestos de analistas 42%. De igual manera, las mujeres tienen mayor oportunidad laboral en las siguientes áreas:

- Administración, contabilidad y finanzas.
- Comercial y ventas.
- Recursos humanos y capacitación.
- Salud, medicina y farmacia.
- Educación, docencia e investigación.
- Secretarías o recepción.
- Marketing y publicidad.
- Abastecimiento y logística.
- Comunicación, relaciones institucionales y públicas.

### Objetivo e hipótesis de investigación

El objetivo del presente trabajo de investigación se centra en analizar cómo el papel de la mujer en la gerencia y/o dirección en las Pymes del STC, en los municipios de Uriangato, Moroleón y Yuriria, pertenecientes a la región sur del estado de Guanajuato, se manifiesta en las cinco dimensiones de la Orientación Emprendedora.

Las hipótesis de trabajo son:

H<sub>1</sub>: El rol de la mujer en la gerencia y/o dirección en el STC, en la región sur del estado de Guanajuato se manifiesta positiva y significativamente en la innovación.

H<sub>2</sub>: El rol de la mujer en la gerencia y/o dirección en el STC, se manifiesta positiva y significativamente en la toma de riesgos.

H<sub>3</sub>: El rol de la mujer en la gerencia y/o dirección en el STC, se manifiesta positiva y significativamente en la proactividad.

H<sub>4</sub>: El rol de la mujer en la gerencia y/o dirección en el STC, se manifiesta positiva y significativamente en la autonomía.

H<sub>5</sub>: El rol de la mujer en la gerencia y/o dirección en la STC, se manifiesta positiva y significativamente en la competitividad agresiva.

### Antecedentes del Sector Textil y de la Confección

El STC fue un sector de gran importancia en el siglo XIX, ya que fue el detonador del incipiente sistema capitalista. En la actualidad, la industria textil en México atraviesa por una crisis que ha sido provocada por la falta de competitividad en los mercados internacionales, la insuficiencia de políticas comerciales e industriales y la escasa diversificación de producción en todos los segmentos de la cadena hilo-textil -confección.

En el caso particular del clúster textil y de la confección del Sur de Guanajuato (comprendido por Moroleón, Uriangato y Yuriria) (ver Figura 3) tuvo sus inicios en los años 80's con la fabricación de suéter. Para el año de los 90, se estimaba que existían entre 200 y 250 talleres de suéter en donde la totalidad de su producción era destinada al consumo nacional y en este año también se dan las primeras exportaciones para clientes estadounidenses y canadienses. A partir del año 2000 hasta la fecha, la industria textil y su comercialización se ha visto afectada por la entrada de materias primas y prendas de vestir con procedencia de países como China, India, Corea, Indonesia y Taiwán; las cuales se caracterizan por tener ventajas absolutas en el bajo costo de mano de obra y el costo energético (Razo, 2017).



**Figura 3** Localización del Clúster Textil y de la Confección, en la zona metropolitana de Moroleón, Uriangato y Yuriria

*Fuente: Obtenido de mapas de Google*

La historia de la industria textil en la zona metropolitana del Sur de Guanajuato tiene sus inicios en el año de 1815, en este tiempo ya se encontraban algunos pobladores dedicados a la elaboración de algunas prendas de vestir especialmente el reboso. Y fue en el mismo año, cuando el Padre Torres incendió todo el poblado de Yuriria para evitar que las guerras o los saqueos de esos tiempos perjudicaran a los comerciantes. Lamentablemente, dicha situación solo ocasionó que los comerciantes huyeran a lo que hoy en día se conoce como los municipios de Uriangato y Moroleón. Fue así como se inició una actividad comercial en grande, atrayendo vendedores y compradores de otros lugares. Con ello, se establecieron diversos talleres de reboso.

Durante 1842 a 1846 se comenzaba a vender las prendas en otros lugares como la Ciudad de México y Puebla, ya para el siglo XIX, el comercio asumió dos maneras de llevarlo a cabo; una de ellas era a través de pequeñas tiendas o establecimientos y la otra por el comercio exterior el cual se realizaba en las plazas o calles de los poblados a los que iban a vender los productos.

Para el siglo XX, en dichos municipios llegaron las máquinas de coser las cuales ayudaron a que el trabajo y los productos se hicieran de una forma más eficaz y reducir los tiempos de producción.

Asimismo, en dichos municipios se buscaban acciones que contribuyeran a un mayor desarrollo y crecimiento del sector, por ello el día de hoy se encuentran escuelas como el Tecnológico Superior del Estado de Guanajuato ubicado en Uriangato y el Conalep ubicado en Moroleón, que fueron instaladas para ofrecer a la población carreras o talleres que contribuyan al fortalecimiento de los conocimientos de los empresarios de la región.

Lamentablemente, con la globalización muchos de los negocios de los municipios de Yuriria, Uriangato y Moroleón se volvieron obsoletos e incluso muchos de ellos tuvieron que cerrar, debido a la falta de innovación. Al mismo tiempo, otro factor que dañó drásticamente a la industria del vestido en la región sur fue la entrada de nuevos competidores como China que puede competir con su bajo costo en el mercado, lo que generó que los consumidores prefirieran los productos chinos por su costo que los productos de los vendedores de la región. Para poder atacar dicha problemática, los empresarios tuvieron que recurrir a medidas drásticas para lograr que sus prendas fueran vendidas, por ejemplo, bajaron la calidad de sus productos y se malbarató la mano de obra lo cual afectó en gran medida a la población.

El día de hoy la región metropolitana del sur de Guanajuato ha buscado nuevas estrategias para lograr que el STC vuelva a consolidarse y tener mayor demanda no solo a nivel nacional, sino también impulsar que mayores empresarios se decidan a exportar sus productos, ampliando con ello los mercados, es por ello que el gobierno a través de sus instituciones como Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior (COFOCE), buscan orientar a los empresarios para que puedan exportar sus productos y que éstos cumplan con los requisitos de estándares de calidad, confiabilidad, diseño y marca exclusivas, uso de materias primas de menor impacto al medio ambiente y confiables y útiles al consumidor.

Otra de las estrategias que están implementando en esta zona son la creación de la Plaza Textil Metropolitana ubicada entre Uriangato y Moroleón, la cual tiene el objetivo de atraer a clientes que busquen comprar principalmente a mayoreo.

Al mismo tiempo, lo que buscaban dichos municipios es brindar una mayor comodidad a los consumidores para que no tengan que caminar por toda “*La Famosa Calle de la Ropa*” (como usualmente se le conoce), sino que en un mismo lugar puedan encontrar los artículos que buscan, alimentos, baños y estacionamiento en donde puedan estar seguros.

Al mismo tiempo, en un trabajo colaborativo los municipios de Uriangato y Moroleón han implementado un Centro de Inteligencia en Vestido y Moda de Guanajuato (VEMOG), el cual tiene como principal objetivo brindar capacitación, asistencia técnica y desarrollo de competencias, pues el sector textil es muy importante en esta región ya que genera el 45% de los empleos. Este centro se encuentra ubicado en el municipio de Moroleón y su principal función es contribuir a mejorar los estándares que en la industria se tienen y mejorar la competitividad; desarrollando diversas actividades como: programas de capacitación en diseño, corte, tejido, confección, tejido de punto, acabado, programación de máquinas y sobre todo brindar entrenamiento, consultoría y diseño. El VEMOG puede ser clave para que las empresas sobre todo las Pymes puedan desarrollarse y obtener ventajas competitivas que les permitan continuar en los mercados locales, nacionales e inclusive internacionales.

El sector textil de la zona metropolitana del Sur de Guanajuato cuenta con una cadena productiva, la cual es la siguiente:

- Producción de lienzos y telas continuas.
- Confección.
- Estampado- sublimación.
- Bordado electrónico.
- Proveeduría (mercería, equipos, etc.).
- Servicios (programación de equipos electrónicos, técnicos, asesoría, etc.).

## Metodología

La presente investigación, es un estudio de naturaleza cuantitativa exploratoria, así como observacional, debido a que se pretendió describir el fenómeno, sin intervenir las variables que determinan el proceso de investigación (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado, Baptista-Lucio, 2010). Se aplicó el método de Ecuaciones Estructurales (por sus siglas en inglés SEM), para probar las hipótesis de investigación que relacionan la OE y las cinco dimensiones en cuestión.

Se optó por implementar SEM-PLS, siendo un enfoque alternativo, robusto y más flexible a los métodos tradicionales, dándoles un mayor nivel de confianza a la investigación pues permite examinar simultáneamente una serie de relaciones de dependencia entre variables independientes y dependientes (Martínez, & Fierro, E. 2017). Además, este método permite trabajar con datos faltantes dando con ello la solución óptima (Vargas, 2019).

Se manejaron datos de tipo transversal, en razón al periodo y secuencia del estudio, para ello, se aplicó una encuesta validada por Álvarez (2019) ajustada a 18 ítems. En dicho instrumento se utilizó una escala de Likert del 1 a 7, siendo:

1= Estoy fuertemente en desacuerdo.

7= Estoy fuertemente de acuerdo.

La aplicación del cuestionario (Álvarez, 2019) se realizó usando los formularios de Google y se aplicó a 103 mujeres emprendedoras del sector textil y de la confección (STC), seleccionadas por conveniencia. La muestra fue no probabilística intencional, debido a que se requería obtener el mayor número de emprendedoras que forman una PYME y grande empresa.

El tiempo promedio que tomó a cada mujer responder a la encuesta fue de 20 minutos, sin inducir ninguna respuesta, siendo una intervención espontánea, en una oficina con ambiente agradable y propicio para la aplicación de la encuesta validada (Álvarez, 2019).

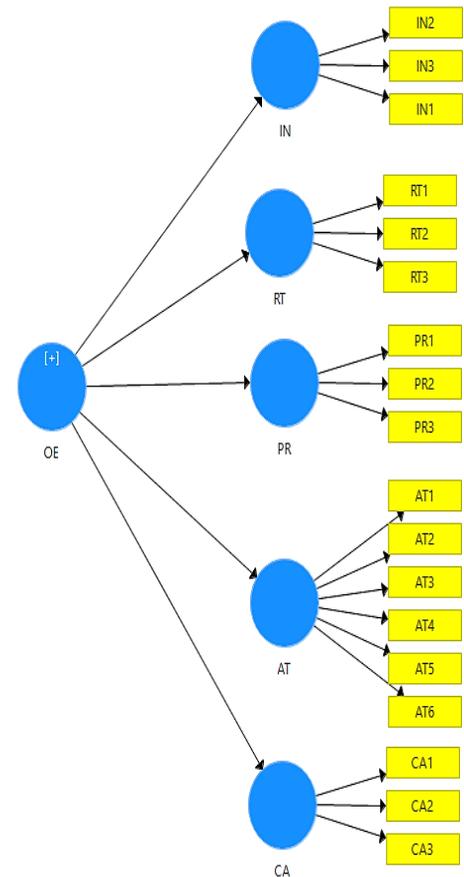
Las respuestas de las mujeres empresarias fueron en su mayoría 1 y 7, para poder trabajar se asignó 0 al 1 y 1 al 7, trabajando un modelo binario. Pérez (2005) señala que, al utilizar una función logística, a un modelo binario se le puede aplicar el logaritmo natural para una mejor interpretación. Se trabajó bajo mínimos cuadrados ordinarios (MCO), ya que se emplea la técnica de máxima verosimilitud para estimar los coeficientes  $\beta$ . No obstante, Greene (2000) y Maddala (2001) argumentan que la ventaja de un modelo de tipo binario sobre un modelo de probabilidad lineal es que las probabilidades estimadas del primero pueden estar fuera del rango 0 a 1, mientras que las probabilidades arrojadas por el segundo no pueden salir del rango.

En cuanto al desarrollo de la escala, se usaron 3 ítems para innovación, 3 ítems para toma de riesgos, 3 ítems para toma de riesgos, 3 ítems para proactividad, 6 ítems para autonomía y 3 ítems para competitividad agresiva (Tabla 1)

Dimensión	Ítem	Significado
Innovación (IN)	IN1	En la empresa, introducimos activamente mejoras e innovaciones.
	IN2	Nuestra empresa es creativa en sus métodos de operación.
	IN3	Nuestra empresa está en constante búsqueda acerca de nuevas formas de hacer el trabajo.
Toma de Riesgos (RT)	RT1	El concepto de "tomador de riesgos" es considerado un atributo positivo para gente en nuestra empresa.
	RT2	La gente en nuestra empresa está motivada a tomar riesgos calculados con ideas nuevas.
	RT3	Nuestra empresa enfatiza tanto la exploración como la experimentación de oportunidades en el mercado.
Proactividad (PR)	PR1	Siempre intentamos tomar la iniciativa en cada situación (sea con competidores, proyectos con otros socios o proveedores).
	PR2	Sobresalimos entre nuestros competidores por la detección de oportunidades.
	PR3	Iniciamos acciones a las cuales otras organizaciones del ramo responden más tarde.

Autonomía (AT)	AT1	A los trabajadores de la empresa se les tiene permitido actuar sin intervención directa del patrón.
	AT2	A los trabajadores de la empresa se les permite investigar y desarrollar mejoras en la forma en la que ejecutan sus tareas cotidianas.
	AT3	A los trabajadores de la empresa se les otorga libertad e independencia para decidir por sí mismos acerca de cómo están realizando sus actividades.
	AT4	A los trabajadores de la empresa se les es conferida libertad para comunicarse sin interferencia alguna.
	AT5	A los trabajadores les es conferida autoridad y responsabilidad para actuar por sí mismos, si que ellos piensen que están protegiendo los intereses de la empresa.
	AT6	A los trabajadores de la empresa se le otorga acceso a toda la información vital del negocio.
Competitividad Agresiva (CA)	CA1	Nuestra empresa es intensamente competitiva.
	CA2	En general, en nuestra empresa se toma un agresivo acercamiento con los competidores del mercado.
	CA3	En la empresa tratamos de desarticular y dejar fuera a la competencia del mercado.

**Tabla 1** Cuestionario validado  
Fuente: Adaptado con base a Álvarez (2019)



**Figura 4** Modelo Teórico

De las 103 mujeres que se encuestaron el 44.6% tienen edades entre 16 a 25 años, 27.1% están en el grupo de edad 26 a 35 años, 14.5% de 36 a 45 años y finalmente 13.5% al de 46 a 60 años. Siendo el primer grupo el mayor, indicando que las mujeres desde temprana edad pueden acceder a un puesto de gerente o encargada en algún negocio textil. En cuanto al nivel académico de las mujeres en el STC, el 9.7% culminaron la primaria, 29.1% terminaron la secundaria, 34% la preparatoria, 26.2% la universidad y el 1% cuenta con algún posgrado.

El mayor porcentaje se encuentra en mujeres que completaron la secundaria, por lo cual dentro del SCT no es muy importante en la región de estudio el contar con un grado alto de estudios para poder ocupar algún puesto de gerente o tener un negocio propio. De las mujeres estudiadas, el 47.6% son solteras, el 45.6% son casadas y 6.8% son divorciadas, por lo que se puede decir, que, con el paso de los años, cada vez, más mujeres solteras prefieren establecer su propio negocio o tienen mayor oportunidad de ocupar algún puesto gerencial en el mismo STC.

De acuerdo con el lugar de origen, 53.4% son de Uriangato, 36.9% Moroleón y el 9.7% son mujeres de Yuriria.

El tamaño de las empresas o negocios que las mujeres encuestadas dirigen, 43.7% son microempresas, 35.9% son pequeñas, 16.5% son medianas y solamente el 3,9% corresponde a empresas grandes, en la región Sur de Guanajuato.

Dentro de los hallazgos cualitativos que se pudieron observar en el trabajo de campo destacan los siguientes:

- Las mujeres gerentes en el STC no pueden tomar decisiones importantes sobre la empresa que lideran, sin antes consultarlo con el dueño de esta.
- Las mujeres con puestos altos, en el STC buscan aumentar la cartera de clientes y aplican estrategias que ayuden a incrementar las ventas de los negocios que lideran.

Al mismo tiempo, es importante resaltar que dentro del STC, es más sencillo que las mujeres puedan llegar a ocupar algún puesto de alto mando en una empresa, ya que los requisitos de estudios no son obligatorios y se considera en mayor medida la experiencia que éstas tengan, otorgándoles la capacitación por parte de los dueños de los negocios para que puedan desempeñar las tareas y actividades que el puesto de gerente exige.

## Resultados y Conclusiones

El primer paso del análisis de datos fue determinar el grado de confiabilidad general de las variables usadas para medir la OE, siendo un Alfa de Cronbach de 0.731, indica que el constructo tiene una confiabilidad alta, por lo que nuestro constructo es fiable y tiene consistencia interna.

Como consecuencia de lo anterior, se procedió a la obtención de dos criterios más, que, de igual manera, contribuyen a verificar que el modelo propuesto tenga fiabilidad. Se calculó el Análisis de la Varianza Explicada (AVE) la cual debe ser mayor a 0.70 para poder aceptar el modelo, por lo que cuenta con fiabilidad pertinente.

Así mismo las variables latentes que componen la OE también tienen una confiabilidad interna mayor a 0.7 generando un modelo robusto y más flexible a los métodos tradicionales, dándole un mayor nivel de confianza a la investigación (Tabla 2).

	AVE
Autonomía	0.806
Competitividad Agresiva	0.759
Innovación	0.777
Proactividad	0.799
Toma de Riesgos	0.748

**Tabla 2** Análisis de la Varianza Explicada

*Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta*

Asimismo, se aplicó el Criterio de Fornell para confirmar la fiabilidad del modelo de medida. Y al momento de la aplicación para cada una de las variables se obtuvieron puntuaciones con valores aceptables (Tabla 3).

Criterio de Fornell Larcker					
	Autonomía	Competitividad Agresiva	Innovación	Proactividad	Toma de Riesgos
Autonomía	0.822				
Competitividad Agresiva	0.278	0.786			
Innovación	0.14	0.293	0.734		
Proactividad	0.263	0.523	0.315	0.816	
Toma de Riesgos	0.023	0.502	0.415	0.437	0.774

**Tabla 3** Criterio de Fornell Larcker

*Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta*

La tabla 4 nos muestra los resultados del modelo SEM PLS, aprobando todas las hipótesis, se utilizaron los coeficientes la T de Student y los coeficientes  $\beta$ . Es por ello, que en todas nuestras variables latentes obtuvieron valor de  $p < 0.001$  lo que quiere decir que  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$ ,  $H_4$  y  $H_5$  cuentan con respaldo empírico.

Hipótesis	B	T	p	Criterio
H <sub>1</sub>	0.673	6.527	0.000	Aceptada
H <sub>2</sub>	0.731	9.992	0.000	Aceptada
H <sub>3</sub>	0.770	15.355	0.000	Aceptada
H <sub>4</sub>	0.40	2.689	0.007	Aceptada
H <sub>5</sub>	0.775	18.585	0.000	Aceptada

**Tabla 4** Resultados del SEM PLS

*Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta*

Al aceptar las cinco hipótesis, se puede decir que, el rol de la mujer en la gerencia y/o dirección en el STC de la región sur del estado de Guanajuato, se manifiesta positiva y significativamente en la Orientación Emprendedora, ya que se cumplieron satisfactoriamente todas las hipótesis que se plantearon en este estudio.

Después de haber concluido que nuestro modelo tiene fiabilidad y validez, se prosiguió a realizar la evaluación del modelo mediante las cargas que se obtuvieron de los indicadores y las cargas mayores a 0.700 indican que el constructo explica el 50% de la varianza. Es por ello que en el modelo se optó por eliminar el ítem RT1 que corresponde al indicador de Toma de Riesgos, también se eliminó el ítem PR1 que corresponde al indicador de Proactividad, se eliminó CA3 de Competitividad Agresiva y finalmente se quitaron del modelo los ítems AT1, AT3, AT5 y AT6 del indicador de Autonomía, que fueron los ítems que no fueron significativos para dicho modelo (Tabla 1). Con ello, se pudo simplificar la multi-escala y mantener su estructura con las cinco dimensiones respectivas de la OE y sus respectivos ítems significativos.

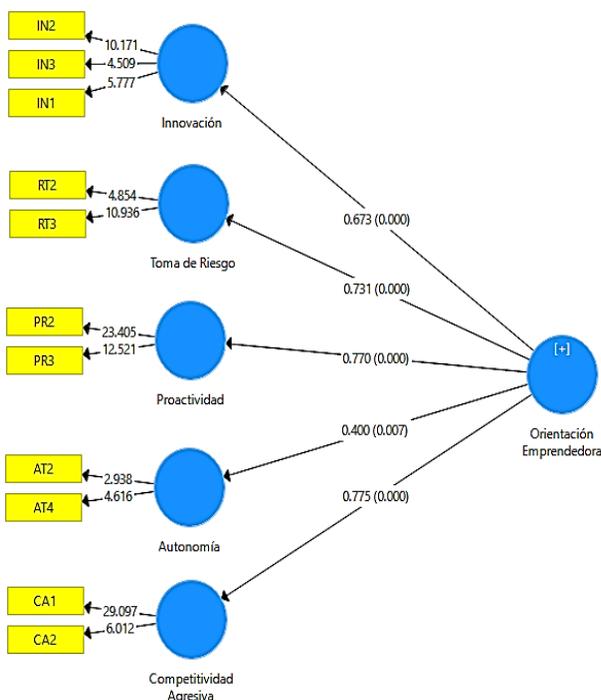


Figura 5 Modelo SEM PLS Ajustado

A partir de la magnitud de los coeficientes del modelo, se concluye que de las cinco dimensiones de la OE la más representativa para las mujeres gerentes, en el STC es la innovación, ya que es de vital importancia la creación de nuevos modelos de ropa, así como nuevos materiales y con una calidad superior, que les permita estar a la vanguardia de la moda y permanecer en el mercado, buscando nuevas formas de hacer el trabajo en el STC que genere una ventaja competitiva con respecto de la competencia, sobre todo extranjera, que maneja marcas internacionales de reconocido prestigio, esto es un verdadero reto para la región Sur de Guanajuato.

La toma de riesgos también resultó ser crítica indican que las mujeres buscan que sus negocios crezcan y para ello, en ocasiones es necesario hacer nuevas inversiones en la compra de materia prima o maquinaria; que son lo medular de la inversión. En relación con las otras dimensiones, la productividad es relevante porque siempre es necesario buscar nuevas maneras de hacer las actividades que las mujeres desempeñan o hasta generar nuevas ideas en beneficio del negocio que lideran. La autonomía facilita a las emprendedoras, buscan ganarse la confianza de los jefes para tomar decisiones, sin tener que consultarlas directamente, y quizás esta dimensión sea la que más se tiene que trabajar, debido a la desconfianza que todavía existe en la gestión de una mujer gerente y a que en la mayoría de los casos no son todavía propietarias de los negocios, aspecto que las limita para una fluida toma de decisiones acertadas para mejorar la penetración de la empresa con nuevos modelos y diseños que sean competitivos frente a la ruinosa competencia proveniente del extranjero.

Y finalmente, la competitividad agresiva también se demuestra entre las encuestadas quienes han de deben implementar nuevas formas de llegar a los clientes, ofreciéndoles un catálogo amplio de diseños novedosos acorde a la moda, a los niveles de ingreso local y a las preferencias de estos clientes, logrando con ello, mantenerse en el mercado, tomando en cuenta la competencia internacional que ha sabido posicionarse en el mercado mediante el reconocimiento de las marcas reconocidas. Esto representa una debilidad muy fuerte para el clúster textil y de la confección en Moroleón, Uriangato y Yuriria, ya que carece de estas marcas que lo posicionen en el mercado sin riesgo de desaparecer.

Estas 103 mujeres con fuerte orientación emprendedora han demostrado que la mujer gerente del STC en la región de estudio, es tan capaz ya sea por necesidad u oportunidad de crear emprendimientos son capaces de atender las necesidades de los clientes, de crear fuentes de empleo y de contribuir a mejorar la condición socioeconómica de la empresa que dirigen y hacer un aporte importante a la producción local, al desarrollar la innovación, la proactividad y la toma de riesgos de una manera contundente, al crear valor para la cadena productiva en la que participan activamente y en la mejora del rendimiento de la empresa.

Finalmente, se puede confirmar que el modelo planteado en el presente estudio cuenta con la fiabilidad y validez necesaria. Por lo que, es un modelo totalmente aceptado. Al mismo tiempo, el modelo de ecuaciones estructurales ha sido una técnica exitosa, pues se han aceptado todas las hipótesis que se realizaron al inicio de dicha investigación y se puede decir, que el rol de la mujer en la gerencia y/o dirección, en el sur del estado de Guanajuato, se manifiesta positivamente en la OE, ya que hay un impacto significativo en las cinco dimensiones.

### Limitaciones y alcances de la investigación

En el estudio de campo, se detectaron dos limitaciones. La primera fue el identificar fácilmente a las mujeres gerentes y/o dueñas de negocios, en los municipios de Yuriria, Uriangato y Moroleón, pues justamente, el STC cuenta con una mayor participación de mujeres, pero la mayoría de ellas están ubicadas en la parte de la manufactura que es el proceso de la elaboración de las prendas y no tanto, en puestos directivos.

La segunda limitante fue que al detectar a las mujeres que eran gerentes y/o dueñas de un negocio textil, algunas de ellas optaban por no contribuir a contestar el cuestionario, pues a pesar de que se les aclaraba que no se solicitaría información personal o muy comprometida del negocio, pensaron que podía ser peligroso porque la información recolectada podía quizá utilizarse para generar un nuevo negocio y emular sus ideas o inclusive compartir dicha información con la competencia y afectar a su empresa.

El alcance más importante de esta investigación, fue identificar el rol de la mujer empresaria en la región Sur de Guanajuato, con alto nivel de OE, pero con bajos niveles educativos y alta capacitación en la innovación organizacional, que permite manejar con excelente liderazgo, el logro de los objetivos organizacionales, la implementación, el seguimiento y el control de estrategias que aseguren el alto posicionamiento de sus empresas en el STC, logrando ventajas competitivas en el mercado doméstico con respecto a la competencia local. Otra situación se tendrá que desarrollar, si sus negocios quieren enfrentar la competencia agresiva de las marcas de reconocido prestigio nacional e internacional, en materia, sobre todo de la confección.

Para futura línea de investigación, está el realizar un estudio con una mayor muestra representativa del clúster textil y de la confección (cerca a 350 participantes en el levantamiento de la encuesta) para observar con más profundidad el comportamiento de la mujer gerente o directiva con OE en la gestión de negocios. Así como, evaluar si con este desempeño, se reduce la inequidad en percepciones y se obtiene un mayor y mejor impacto en el desempeño de las firmas que gestionan, frente al desenvolvimiento de estas dos variables, pero ahora dirigiendo hombres gerentes y/o directivos en el STC.

### Referencias

- Adams, S., Quagraine, F. A., & Klobodu, E. K. M. (2017). Women entrepreneurial orientation, motivation, and organizational performance in Ghana. *Small Enterprise Research*, 24(2), 189–205. <https://doi.org/10.1080/13215906.2017.1339631>
- Afandi, E., & Kermani, M. (2014). Bridging the Gender Gap in Entrepreneurship: Evidence from Europe. *Ssrn*, 20(2). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2425843>
- Álvarez, C., & Urbano, D. (2011a). Factores del entorno y actividad emprendedora en América.
- Álvarez, F. (2019). Gerentes y Emprendedoras: El efecto de la orientación emprendedora en el rendimiento de la PyME Guanajuatense del sector cuero-calzado por medio de ecuaciones estructurales (SEM-PLS). *Management Review*, 4(2). <https://doi.org/10.18583/umr.v4i2.135>
- Andrade-Valbuena, N. A., Merigo-Lindahl, J. M., & Olavarrieta S., S. (2018). Bibliometric analysis of entrepreneurial orientation. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. <https://doi.org/10.1108/wjemsd-08-2017-0048>
- Arroyo, M. y Cárcamo, M. (2010). *Economía y Sociedad, Capítulo La Evolución historia e importancia económica del sector textil y del vestido en México*. <https://doi.org/10.1136/neurintsurg-2015-012206>

- Arunachalam, S., Ramaswami, S. N., Herrmann, P., & Walker, D. (2016). Innovation Pathway to Profitability: The Role of Marketing Capabilities. *Academy of Management Proceedings*, 2015(1), 14430–14430. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.14430abstr> act
- Bolton, D. L. (2012). Individual entrepreneurial orientation: Further investigation of a measurement instrument. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 18(1), 91–98. <https://doi.org/10.1108/00400911211210314>
- Bolton, D. L. y Lane, M. D. (2012). Individual entrepreneurial orientation: development of a measurement instrument. *Education + Training*, 54(2/3), 219-233.
- Busenitz, L. W., III, G. P., Shepherd, D., Nelson, T., Chandler, G., & Zacharakis, A. (2003). Entrepreneurship research in emergence: past trends and future directions. *Journal of Management*, 29(3), 285-308.
- Cho, Y. H., & Lee, J.H. (2018). Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(2), 124–134. <https://doi.org/10.1108/apjie-05-2018-0028>
- Compean, M., Belausteguigoitia, I. y Navarrete, M. (2015). Una investigación sobre mujeres emprendedoras y propietarias de organizaciones familiares y no familiares en México. *Mujeres Empresarias En Iberoamérica. Casos: España, México y Colombia*, 1–34. Retrieved from [http://cedef.itam.mx/sites/default/files/cedefita\\_mmx/noticias/aadjuntos/2017/09/mujeres\\_empr esarias\\_y\\_propietarias\\_.pdf](http://cedef.itam.mx/sites/default/files/cedefita_mmx/noticias/aadjuntos/2017/09/mujeres_empr esarias_y_propietarias_.pdf)
- Cultura, E. D. A., Breno, F., Ribeiro, G., Helena, T., & Sanches, J. (2000). MULHERES EMPREENDEDORAS: O OLHAR A PARTIR DO ENTORNO ENVOLVENTE DA CULTURA. Autoria Francisco Breno Gomes Ribeiro. 29 *Enangrad Gestac Aprendizagem*.
- Fadda, N. (2018). The effects of entrepreneurial orientation dimensions on performance in the tourism sector. *New England Journal of Entrepreneurship*, 21(1), NEJE-03-2018-0004. <https://doi.org/10.1108/NEJE-03-2018-0004>
- Fan, Y., Le, Z., Sheng, H. L., & Zhang, K. Bin. (2012). Research progress of quorum sensing in *Pseudomonas aeruginosa*. *Chinese Journal of Antibiotics*, 37(1), 16–20. <https://doi.org/10.1108/14626001111179749>
- Fellnhöfer, K., Puumalainen, K., & Sjögrén, H. (2016). Entrepreneurial orientation and performance – are sexes equal? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 22(3), 346–374. <https://doi.org/10.1108/IJEER-12-2015-0286>
- Flores Novelo, A., Ojeda-Villagómez, F., Lee Kim, H. S., & Ramírez Cedillo, E. (2017). Impacto de la Orientación Emprendedora en el Desempeño Empresarial: El caso de las empresas de Software en Yucatán, México. *Faepyme International Review*, 5(9). <https://doi.org/10.15558/fir.v5i9.117>
- Francoise, X. C. T., Julián E. P. O., & Mejía Restropo. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial \* Women and Business Leadership Resumen. *Diversitas: Perspectivas En Psicología*, 8(1), 183–194. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2012.0001.12>
- Dess, G.G., & Lumpkin, G.T. (2005), “The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship”, *Academy of Management Executive*, Vol. 19 No. 1, pp. 147-156
- Fernández-Mesa, A., Alegre-Vidal, J., y Chiva-Gómez, R. (2012). Orientación Emprendedora, capacidad de aprendizaje organizativo y desempeño innovador. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(2), 157-170. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242012000200013>
- Fuentes, M., Bojica, AM y Ruiz-Arroyo, M. Orientación emprendedora y adquisición de conocimiento: efectos sobre el desempeño en el contexto específico de empresas propiedad de mujeres. *Int. Entrep. Manag J* 11, 695–717 (2015). <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0336-1>
- Galán, J., & Sánchez-Bueno, M. (2009). The continuing validity of the strategy-structure nexus: new findings, 1993–2003. *Strategic Management Journal*, 30 (1), 1234-1243.

- García Vences, D.E., Plata García, A. A. (2017). Características de las mujeres emprendedoras. *V Congreso Virtual Internacional Sobre Transformación e Innovación En Las Organizaciones*, (722), 211–220.
- Greene, W. 2000. *Econometric Analysis*. Fourth Edition. Prentice Hall. 756 p.
- Hernández, S., Fernández, C.C., & Baptista, L.P. (2010) *Metodología de la investigación* quinta edición. México DF. McGraw Hill Educación.
- Hormiga, E., de Saá-Pérez, P., Díaz-Díaz, N. L., Ballesteros-Rodríguez, J. L., & Aguiar-Díaz, I. (2017). The influence of entrepreneurial orientation on the performance of academic research groups: the mediating role of knowledge sharing. *Journal of Technology Transfer*, 42(1), 10–32. <https://doi.org/10.1007/s10961-015-9463-2>
- Júnior, E.I. and Gimenez, F.A.P. (2012), “An investigation of the reliability and validity of an entrepreneurial orientation index in Brazil”, *Academy of Entrepreneurship Journal*, Vol. 18 No. 2, pp. 41-56.
- Kelly, L., & Zaman, M. (2014). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: The Role of Emergent Strategy. *Ssrn*, (September), 0–21. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2486404>
- Kickul, J., Liao, J., Gundry, L. and Iakovleva, T. (2010b), “Firm resources, opportunity recognition, entrepreneurial orientation and performance: the case of Russian women-led family businesses”, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 52-69.
- Kundu, S.C. and Rani, S. (2004), “Entrepreneurial orientation of aspiring managers: a study”, *International Journal of Management and Enterprise Development*, Vol. 1 No. 3, pp. 233-250.
- Kundu, S. C., & Rani, S. (2016). Female aspirant human resources’ entrepreneurial orientation: A study in Indian context. *Management Research Review*, 39(2), 235–263. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2015-0267>
- Li, Y., Zhao, Y., Tan, J. and Liu, Y. (2008), “Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: evidence from Chinese small firms”, *Journal of small business management*, 46 (1), pp. 113-133.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172. <http://doi.org/10.2307/258632>
- Maddala, G. 2001. *Introduction to Econometrics*. Third Edition. Wiley. 664 p.
- Martínez, M., & Fierro, E. (2017). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico. *Revista Iberoamericana para la investigación y desarrollo educativo*, 8(16), 130-164. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.336>
- Ripollés, M. \* Blesa, A. (2006). M. R IPOLLÉS \* A . B LESA \*\* Redes personales del empresario y orientación emprendedora en las nuevas empresas \*\*\*, 73–93.
- Pérez, C. 2005. *Métodos estadísticos avanzados con SPSS*. Editorial Thomson. 792 p.
- Ratten, V., & Tajeddini, K. (2018). Women’s entrepreneurship and internationalization: patterns and trends. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 38(9–10), 780–793. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-01-2018-0001>
- Raymond, L., Bergeron, F., Croteau, A. M., & St-Pierre, J. (2015). Entrepreneurial orientation and E-business capabilities of manufacturing SMEs: An absorptive capacity lens. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2015–March*, 3740–3749. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2015.450>
- Razo, A. (2017) Tesis de grado: Exportación como estrategia para impulsar la comercialización de la industria textil de los municipios de Moroleón y Uriangato. Universidad de Guanajuato.

Renko, M., Carsrud, A., y Brännback, M. (2009). The effect of a market orientation, entrepreneurial orientation, and technological capability on innovativeness: a study of young biotechnology ventures in the United States and in Scandinavia, *Journal of Small Business Management*, 47(3), 331–369.

Richard, O.C., Barnett, T., Dwyer, S. and Chadwick, K. (2004), “Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions”, *Academy of Management Journal*, Vol. 47, pp. 255-66.

States, U., & States, U. (2004). The Entrepreneurial Woman's Career Model: Current Research and a Typological Framework. *Equal Opportunities International*, (1990), 78–98.

Tsyganova, T. and Shirokova, G.V. (2010), “Gender differences in entrepreneurship: evidence from GEM data”, *Organizations and Markets in Emerging Economies*, Vol. 1 No. 1, pp. 120-141.

Vargas, D. (2019). Aspectos metodológicos para la investigación social: modelos de ecuaciones estructurales. Universidad Nacional Autónoma de México.

Velazquez, M. (2014). Las mujeres en las pequeñas y medianas empresas (pymes) exportadoras. México: ¿Una economía liderada por mujeres?

Zhang, H. Y., & Yang, N. D. (2010). Clarifying the conceptualization and measurement of entrepreneurial orientation. *2010 International Conference on Management and Service Science, MASS 2010*, (1996), 1–4. <https://doi.org/10.1109/ICMSS.2010.5576440>

Zimmerman, M. A., & Brouters, K. D. (2012). Gender heterogeneity, entrepreneurial orientation and international diversification. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 4(1), 20–43. <https://doi.org/10.1108/17566261211202963>

## Plan estratégico para disminuir los altos índices de rotación de personal

### Strategic plan to decrease high staff turnover rates

ROBLES-ARIAS, Isela Margarita†, HERNÁNDEZ-ENRÍQUEZ, Héctor Arnulfo y VALDEZ-GUERRERO, Raquel

*Instituto Tecnológico de la Paz, La Paz, Baja California Sur, Boulevard Forjadores De Baja California Sur 4720, CP: 23080, México.*

ID 1<sup>er</sup> Autor: *Isela Margarita, Robles-Arias* / ORC ID: 0000-0001-5164-156X, CVU CONACYT ID: 404596

ID 1<sup>er</sup> Coautor: *Héctor Arnulfo, Hernández-Enríquez* / ORC ID: 0000-0003-2073-7299, CVU CONACYT ID: 276422

ID 2<sup>do</sup> Coautor: *Raquel, Valdez-Guerrero* / ORC ID: 0000-0003-0972-0189, CVU CONACYT ID: 407004

DOI: 10.35429/JED.2020.23.7.32.43

Recibido: Abril 10, 2020; Aceptado: Junio 30, 2020

#### Resumen

Se presenta un plan estratégico, adecuado a las necesidades de la empresa Sam's Club para contribuir de manera eficaz) en la disminución de la rotación de personal en el área operativa principalmente en los departamentos de abarrotes, cajas y protección. En el desarrollo de este proyecto se utilizó la investigación documental y de campo para la obtención de información interna y externa de la empresa. De manera interna se analizó la información histórica de bajas y encuestas de salidas, así mismo se aplicaron cuestionarios de clima laboral a los colaboradores y entrevista a los jefes de departamento. En cuanto al ambiente externo se estudió mediante entrevistas a los trabajadores de las principales empresas competidores de Sam's Club. Tanto el objetivo general como los específicos fueron cumplidos en su totalidad dando como resultado el diseño de estrategias que permitan hacerle frente a la problemática que esta presentado la empresa actualmente, se recalca que la implementación y desarrollo de las estrategias queda a decisión y responsabilidad de los gerentes responsables de la empresa.

**Planeación estratégica, Rotación de personal, Diagnóstico, Plan de mejora, Intervención**

#### Abstract

A strategic plan is presented, appropriate to the needs of the Sam's Club company to contribute effectively) in reducing the turnover of personnel in the operational area mainly in the departments of groceries, boxes and protection. Documentary and field research was used in the development of this project to obtain internal and external information from the company. Internally, historical information on casualties and exit surveys was analyzed, as well as working climate questionnaires were applied to employees and interviews department heads. As for the external environment, it was studied through interviews with workers from the main competitors of Sam's Club. Both the general and the specific objectives were fully fulfilled resulting in the design of strategies to address the problem that is presented by the company today, it is emphasized that the implementation and development of the strategies is a decision.

**Strategic planning, Staff turnover, Diagnosis, Improvement plan, Intervention**

**Citación:** ROBLES-ARIAS, Isela Margarita, HERNÁNDEZ-ENRÍQUEZ, Héctor Arnulfo y VALDEZ-GUERRERO, Raquel. Plan estratégico para disminuir los altos índices de rotación de personal. Revista de Desarrollo Económico. 2020. 7-23:32-43.

† Investigador contribuido como primer autor.

## Introducción

Los modelos de planeación estratégica representan una alternativa de solución, para las empresas cada vez les es más difícil conservar a sus trabajadores, dado que entran en juego situaciones emocionales, económicas, personales y sociales, que pueden hacer que las personas cambien constantemente de parecer con respecto a su permanencia dentro de la empresa (Fernandez, s.a.).

Por lo tanto, cuando una persona sale de la organización, es necesario cubrir el puesto vacante, acontecimiento que no siempre es fácil ni inmediato. Por esta razón, la rotación de personal perjudica la eficiencia de la organización y puede indicar que el capital humano se va a otras organizaciones por una mejor retribución económica, mejor clima laboral, mayor calidad de vida, oportunidades de crecimiento profesional, cercanía del lugar de trabajo, mejores prestaciones, entre otros (Chiavenato, 2014). La aplicación de modelos de investigación para la realización de diagnósticos es una oportunidad para conocer la problemática y presentar soluciones reales en los contextos operativos de las organizaciones y tal es el caso de la empresa. Sam's Club En el cual se incluyen diversas estrategias acordes a las necesidades de la empresa para hacer frente a esta problemática.

Sam's Club es una cadena estadounidense de tiendas de venta al mayoreo que opera mediante clientes miembros de su club de precios. Con sede en Bentonville Arkansas, es operada por Walmart con presencia en diversos países, tales como Estados Unidos, México, Canadá, Brasil y China; y fundada en el año de 1983 en Midwest City, Estados Unidos. En mayo del 2012, Sam's Club llegaba a 47 millones de clientes solo en Estados Unidos y Puerto Rico, operando con 612 tiendas. (Club, 2020) Sam's Club es una tienda de autoservicio en forma de club y de almacén con ventas del mayoreo y medio mayoreo mediante sistemas de membresía. Su piso de ventas suele ser de 7,000 a 11,000 metros cuadrados.

Este formato de tienda está enfocado a familias de alto volumen de consumo y a clientes institucionales (hospitales, hoteles, restaurantes y pequeños comerciantes). Presentan los productos en envases grandes y/o empaques múltiples, operan con grandes volúmenes de compra y bajos márgenes de comercialización. Manejan 5,000 SKU de las divisiones de abarrotes, perecederos, ropa y mercancías generales.

Sam's Club tiene presencia en los 32 Estados de la República Mexicana. Sam's Club normalmente está presente en ciudades de más de 100,000 habitantes, sin embargo, se han instalado en ciudades donde estaba en presencia Bodega Aurrerá. Fue en noviembre del 2009 Sam's Club sucursal La Paz Cola de ballena abrió sus puertas liderado por el primer Gerente General Carlos Dávalos, el cual contaba con el mínimo personal requerido para su operación; en general, el club se conforma por las siguientes áreas: membresías, operaciones, perecederos y abastecimiento.

En este caso de estudio se planteó una investigación aplicada con un enfoque cuantitativo y alcance descriptivo, a través del modelo de planeación estratégica propuesto por (Wheelen, 2015), en el cual se integra un análisis estratégico del macrosistema de la empresa, mismo que posteriormente se convierte en entrada para las definiciones estratégicas.

El trabajo se centra en la determinación de los factores clave para el éxito de la organización y la investigación de datos relacionados con el entorno interno y externo de la empresa, el procesamiento se realizó con el método de asignación de factores mediante matrices IFAS y SFAS para determinar una matriz FODA y posteriormente elaborar la propuesta de un plan estratégico adecuado a las necesidades de la empresa.

La planeación estratégica se basa, además, en un análisis estratégico que comprende dos áreas fundamentales:

- Un análisis entorno interno, que trata de las condiciones del sistema o empresa que afectan o puede afectar a éste. Tal análisis se enfoca a dos variables principales: fortalezas y debilidades.

- Un análisis del entorno externo, que trata principalmente de las condiciones del macrosistema o entorno, que afecta o puede llegar a afectar al sistema (empresa). Este análisis suele enfocarse a dos variables principales; oportunidades y amenazas del entorno.

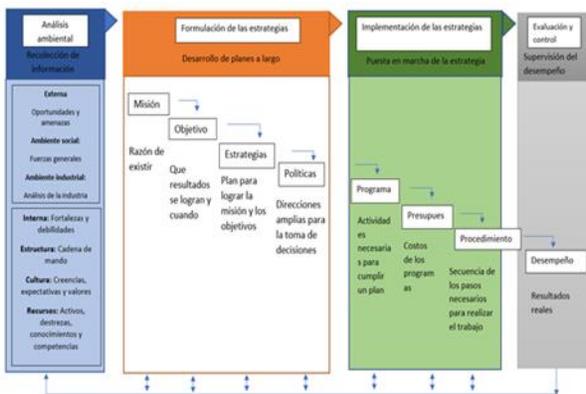
Objetivo General: Diseñar un plan estratégico mediante el modelo básico de administración estratégica de Thomas L. Wheelen y J. David Hunger, para disminuir la rotación del personal en la empresa Sam's Club.

Específicos:

- Realizar un diagnóstico de la empresa.
- Encontrar la causa raíz del problema.
- Diseñar e integrar un plan estratégico de la empresa Sam's Club.

En este apartado, se desarrolló la primera etapa del modelo básico de administración estratégica de Thomas L. Wheelen y J. David Hunger, la cual consiste en analizar el ambiente interno y externo de la empresa Sam's Club, misma que presenta un índice de rotación de personal del 79% en los departamentos de Abarrotes, Cajas y Protección, por lo tanto, se pretende encontrar las principales causas que ocasionan el alto índice de rotación de personal y con base a esto, diseñar estrategias que permitan mantener en un máximo de 83% anual la rotación de personal en dichos departamentos.

- Desarrollo Modelo de Administración Estratégica (Wheelen, 2015).



**Figura 1** Modelo de Administración Estratégica  
Fuente: (Thomas L. Wheelen, 2015) Administración Estratégica y política de Negocios

Las etapas que se encuentran dentro del recuadro rojo representan únicamente a las que se utilizaron para el desarrollo de este proyecto

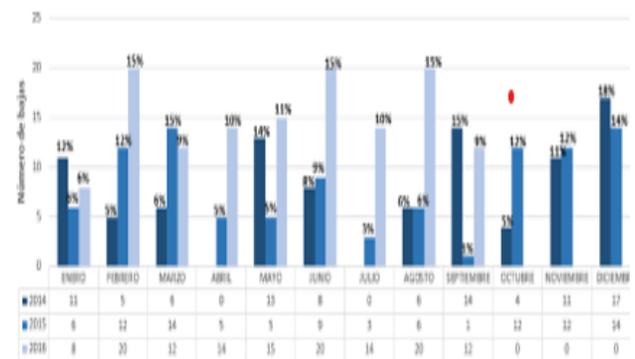
**Análisis ambiente interno**

Tipo de investigación: Para la realización de este proyecto se realizó el tipo de investigación documental y de campo, implementando un enfoque de investigación mixto, el cual está integrado por métodos cualitativos y cuantitativos, de manera que la información que se recopiló fue significativa mostrando una perspectiva más amplia y profunda acerca de la rotación de personal en los departamentos de Abarrotes, Cajas y Protección.

En la investigación documental se examinó todo el registro histórico de la rotación de personal que ha tenido la empresa Sam's Club en los últimos 3 años, es decir; la información correspondiente a los años 2016, 2017 y 2018.

Se analizaron las entrevistas de salida únicamente de estos años ya que la empresa no cuenta con los expedientes de los trabajadores que decidieron separarse de la empresa.

**Rotación de personal histórica del año 2016, 2017 y 2018**



**Gráfico 1** Rotación de personal histórica Sam's Club del año 2016-2018  
Fuente: Elaboración propia. Recuperado de base de datos de Sam's Club

Al analizar de manera general la información histórica, se encontró que los meses con mayor rotación de personal son Febrero-Marzo y Noviembre-Diciembre. No obstante, la rotación de personal se ha presentado con mayor frecuencia en el año 2018, predominando los meses de febrero, junio y Agosto, presentando bajas hasta de 20 personas por mes. En consecuencia, la rotación de personal que presenta actualmente la empresa Sam's Club rebasa los límites establecidos tal y como se muestra en la Tabla 2.

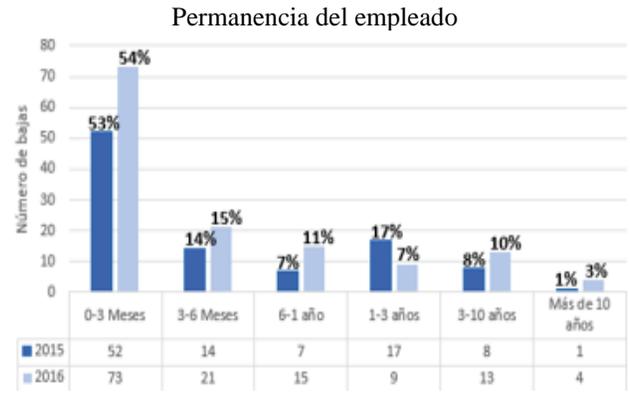
Comparación de rotación de personal permitida vs real					
Plantilla laboral autorizada año 2016	Índice de terminación de laboral permitido anual	Datos reales Período Enero-Septiembre 2016			
170 colaboradores	100%	56 bajas	41.8%	135 bajas	79%

**Tabla 1** Comparación de rotación de personal permitida vs real

Fuente: Elaboración propia. Recuperado de base de datos históricos de Sam's Club

Debido a que la plantilla laboral autorizada corresponde a 170 colaboradores (equivalente al 100%) y un total de 56 bajas, es decir; un 41.8% de índice de rotación de personal que está permitido al termino de del año, sin embargo, en tan solo 9 meses transcurridos se han presentado un total de 135 bajas equivalente al 79% de rotación en lo que va del año. Por lo que estos resultados colocan a la empresa Sam's Club en una situación alarmante con respecto a la permanencia de su personal trayendo consigo consecuencias en el servicio que se otorga al cliente, aumento de responsabilidades entre los colaboradores, insatisfacción del cliente, baja productividad, entre otras.

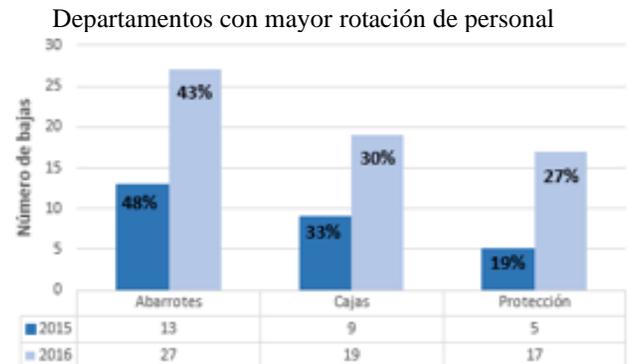
Otro aspecto relevante para considerar es la permanencia del colaborador en la empresa, tal y como se muestra en la gráfica en ambos años (2017-2018) sobresale el periodo de 0-3 meses, presentando un 53% y 54% respectivamente del total de personas que han terminado su relación laboral con Sam's Club, otro periodo considerable es el de 3-6 meses contemplando un 14% y 15% respectivamente, sin embargo, son pocas las personas que han durado más de un año.



**Gráfico 2** Permanencia del empleado, recuperado de Base de datos históricos de Sam's Club

Fuente: Elaboración propia, (2018)

Tal como se muestra en la gráfica, los departamentos que presentan mayor rotación de personal son:



**Gráfico 3** Departamentos de mayor rotación de personal. Recuperado de Base de datos históricos de Sam's Club

Fuente: Elaboración propia (2018)

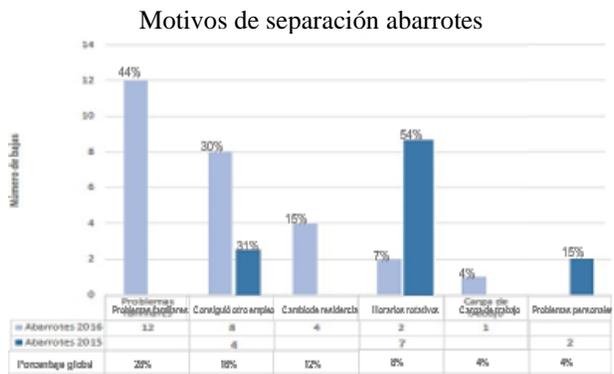
Tal como se muestra en la gráfica, los departamentos que presentan mayor rotación de personal son:

- Abarrotes.
- Cajas.
- Protección.

Con base a esto, en el año 2017 el departamento que presento mayor número de bajas fue abarrotes con un 48% del total de bajas, seguido por cajas con un 33% y protección 19%. En lo que respecta al año 2018 el número de bajas incremento un 200% en el departamento de abarrotes y cajas, y hasta un 340% en el departamento de protección. Sin embargo, ante los datos históricos presentados, el departamento de abarrotes sigue siendo el que predomina en bajas de personal.

Departamento de abarrotes considerando los resultados de las encuestas del 2017 y 2018 se obtuvo que los principales motivos de terminación laboral son:

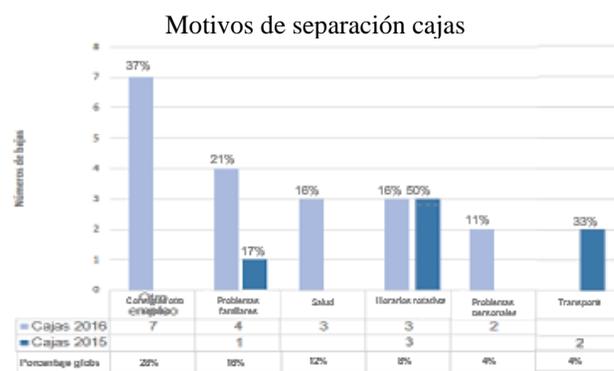
- Por problemas familiares (enfermedad o fallecimiento de algún familiar).
- Por qué consiguieron otro empleo con una mayor retribución económica.



**Gráfico 4** Motivo de separación en el departamento de abarrotes  
Fuente: 2017-2018 Diseño propio. Recuperado de base de datos

Departamento de cajas:

Con base en lo analizado en las encuestas de los años 2017-2018 del departamento de cajas, se pudo observar cuales son los principales motivos por los cuales desisten de seguir laborando en la empresa estos son: por que consiguieron otro empleo con un 28%, el 16% corresponde a los horarios rotativos, seguido de un 12% que concierne a problemas familiares, un 8% señalo que fue por problemas de salud y finalmente un 4% estipulo que fueron problemas personales y de transporte.



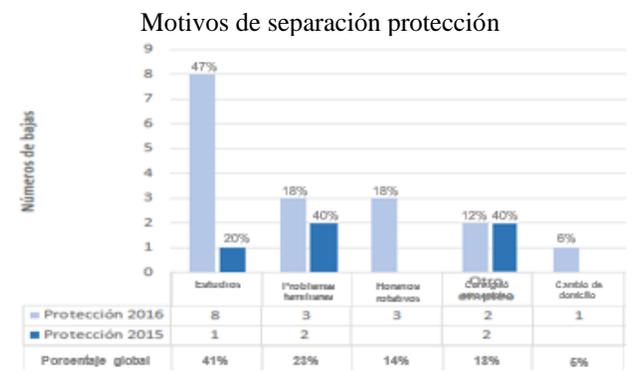
**Gráfico 5** Motivo de separación en el departamento de cajas  
Fuente: Diseño propio. Recuperado de base de datos

Tal y como se muestra en la gráfica, se tiene que las principales razones por las que los trabajadores deciden dar por terminado su relación laboral con City Club:

- Consiguieron otro empleo con una mejor retribución económica.
- Por los horarios rotativos de trabajo.

Departamento de protección

En cuanto al estudio de las entrevistas del año 2017 y 2018 del departamento de protección, encontramos que las principales causas por las que el colaborador deciden terminar su contrato laboral son: los estudios con un 41%, los problemas familiares representan el 23%, un 18% estableció que fue por que consiguieron otro empleo y finalmente el 5% estipulo que se debió por cambio de domicilio.



**Gráfico 6** Motivos de separación Protección  
Fuente: Diseño propio Recuperado de base de datos

Con base a los resultados tenemos que los dos principales motivos por los que el colaborador decide dar por terminada su relación laboral con la empresa son:

- Porque desean continuar con sus estudios, (las personas que renunciaron oscilan entre los 20-25 años de edad).
- Por problemas familiares (pérdida o enfermedad de algún familiar cercano).

Otro aspecto importante encontrado en estas entrevistas es que el 25% de los empleados califican como regular el trato obtenido por parte del gerente de tienda, el 45% estipuló que existe falta de apoyo por parte del personal y es necesario.

Entrevista a jefes de departamento (A).

La entrevista diseñada para los jefes de departamento anteriormente mencionados fue de tipo semiestructurada. Esta se conformó por nueve ítems con el objetivo de recopilar información sobre la rotación de personal bajo una estructura particular de preguntas y respuestas que permitirán establecer una conversación amena entre residentes y jefe de departamento.

Aplicación de la información del instrumento.

Para la aplicación de la entrevista se realizó de manera censal ya que solo estaban considerados los jefes de los departamentos de abarrotes, cajas y protección.

Nº Secuencia de preguntas:

- ¿El número de empleados que trabajan actualmente es adecuado para cumplir con las funciones encomendadas?, de no ser así; ¿Qué número de plantilla considera adecuado?
- ¿En ocasiones, efectúa mayor carga de trabajo hacia sus colaboradores? ¿Por qué?
- ¿Ha tenido algún altercado con alguno de sus colaboradores? (explique)
- ¿Qué actitudes diferentes ves entre los subordinados con mayor antigüedad en su puesto con respecto aquellos que acaban de ingresar?
- ¿Cuál es el principal motivo por el cual renuncian los empleados de su área?
  - Carga de trabajo.
  - Salarios bajos.
  - Exigencias del subgerente de piso.
- Antes de que su subordinado presente su renuncia.... ¿Veía un comportamiento diferente en él?
- ¿Por qué cree que su departamento es uno de los que tiene mayor rotación de personal?

- ¿Considera que el personal esta adecuadamente remunerado con respecto al trabajo desempeñado?

- ¿Cómo cree que es su estilo de liderazgo?

### Procesamiento de la información

Hallazgos encontrados

Se pudo observar que los tres departamentos tienen en común que cuentan con una plantilla incompleta de colaboradores, y esta empresa cuenta con un gran número de socios y con frecuencia aumentan la carga de trabajo para poder brindarles el mejor servicio.

Los jefes de los departamentos de abarrotes y protección han tenido pequeños altercados con sus colaboradores por su inconformidad en cuanto a la carga de trabajo y por las llamadas de atención al no realizar correctamente sus actividades.

Todos los jefes expresaron que los colaboradores de mayor antigüedad bajan su nivel de rendimiento conforme al tiempo vs con los trabajadores nuevos ya que estos últimos muestran disponibilidad, actitud e interés.

Los motivos más recurrentes para la renuncia del trabajo son: sobre carga de trabajo, salarios bajos, exigencia del subgerente de piso y los horarios de trabajo.

Los jefes de departamentos coincidieron que cuando un colaborador está a punto de renunciar empieza a ausentarse sin ninguna explicación, además de bajar el nivel de rendimiento en las actividades que realiza.

El jefe de abarrotes y cajas considera que su personal no está adecuadamente remunerado en relación con las funciones que desempeñan, en comparación con el jefe de protección quien cree que el sueldo pagado a sus colaboradores es el adecuado ya que no requiere tanto esfuerzo físico.

El estilo de liderazgo que consideran tener los jefes destaca el situacional, es decir, que dependiendo de la situación o del colaborador se adapta a ello.

### Encuesta al clima laboral (B).

Diseño del instrumento En lo que respecta al cuestionario se basó en una escala de Likert que contempla cuatro rubros que son: siempre, casi siempre, casi nunca y nunca, mostrando así la frecuencia de cada uno de los aspectos abordados en los cuestionamientos.

Así mismo, se estructuró por un total de 26 ítems las cuales se dividen en siete dimensiones, las cuales fueron estipuladas por el subgerente de capital humano debido a la importancia que tienen estas dimensiones para la empresa.

Dimensiones utilizadas en el instrumento.

El instrumento para la evaluación del clima organizacional mide siete dimensiones las cuales fueron establecidas por el subgerente de Capital Humano debido a la importancia que tiene cada una de ellas en la empresa. Los nombres de las dimensiones no se mostraron en el cuestionario esto con la finalidad de que las respuestas otorgadas por los colaboradores no se vieran influidas por las mismas, al mismo tiempo, las preguntas se distribuyeron de manera aleatoria entre las dimensiones evitando así el encasillamiento de los resultados.

Clasificación de dimensiones con sus ítems.

Dimensión	Ítems
Identidad	(1,17,12)
Ambiente	(6, 2)
Compañerismo	(3, 11, 14, 9)
Liderazgo	(18, 13, 20, 23)
Motivación	(15, 16, 5, 10, 4, 19, 8)
Remuneración	(21, 7)
Movimientos del personal	(22, 25, 24)

**Tabla 2** Clasificación de las dimensiones con sus ítems  
Fuente: *Elaboración propia.*

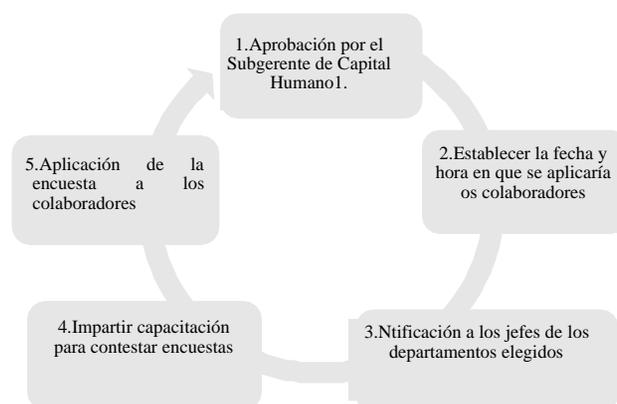
Las dimensiones se recopilaban de varios autores debido al contexto en que cada uno de ellos lo percibían, estos son: Litwin y Stringer, Mobley y Lozano.

A continuación, definimos lo que pretendemos conocer con cada una de ellas.

- Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro de la empresa. En general es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la empresa.
- Ambiente: Condiciones físicas bajo las que el colaborador realiza sus actividades.
- Compañerismo: Tipo de atmosfera social y de amistad que, con la cohesión entre sus integrantes, ayuda a que se exploten las capacidades individuales y a que el resultado de la acción del grupo sea mejor.
- Liderazgo: Grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores.
- Motivación: Grado en que el empleado siente satisfacción en el puesto y las actividades que realiza.
- Remuneración: Grado de satisfacción en relación con el pago y prestaciones que recibe el empleado a cambio de su trabajo.
- Movimientos del personal: Implica las situaciones que el colaborador puede presentar durante su pertenencia en la empresa como lo son problemas de traslado, falta por problemas personales o familiares, entre otras.

### Aplicación del instrumento B

Una vez que se diseñó la encuesta, se tuvo que realizar una serie de pasos para poder ser aplicada a los colaboradores de los departamentos de Abarrotes, Cajas y Protección.



**Figura 2** Proceso de pasos para la aplicación de la encuesta

Fuente: *Elaboración propia*

Población y Muestra seleccionada.

### Población

Actualmente la planilla de colaboradores de la empresa Sam's Club cuenta con un total de 151 empleados, entre los cuales se encuentran colaboradores sindicalizados y no sindicalizados, distribuidos en los diferentes departamentos con los que cuenta el club.

### Muestra Seleccionada

Para este proyecto la unidad de análisis serán todos los colaboradores que pertenecen a los puestos de Surtidor de abarrotes, cajas y vigilantes. Dando como resultado la aplicación de 58 encuestas, la cual se cumplió a su totalidad ya que se lograron aplicar 60 encuestas abarcado a su totalidad los departamentos de Abarrotes, Cajas y Protección.

### Procesamiento de la información del instrumento B

Se utilizó la herramienta google drive para la aplicación de encuestas en línea al personal, esta herramienta permitió filtrar la información para su análisis e interpretación. Asimismo, el diseño de las gráficas que se eligió fue de barras utilizando un formato 2D, el cual permitió facilitar la visualización y análisis de estas.

### Resultados obtenidos en el instrumento B

Por cuestión de espacio no se incluyen gráficas. Semáforo de prioridades.

Con base a los resultados obtenidos, se muestra la clasificación de las dimensiones que se utilizaron para evaluar el clima laboral, estas a su vez se dividieron en tres grupos que permitieron identificar las dimensiones que requieren mayor atención por parte de la empresa.

Dimensiones que requieren atención inmediata (0%-44%)	
Remuneración	44%
Movimiento del personal	40%
Motivación	38.28%
Dimensiones que pueden ser fortalecidas 45%-70%	
Ambiente	60.8%
Liderazgo	46%
Dimensiones que pueden permanecer igual 71%-100%	
Identidad	80%
Compañerismo	72%

**Tabla 3** Clasificación de las dimensiones según su necesidad de atención

Fuente: *Diseño propio*

### Matriz IFAS (Resumen del análisis de factores internos)

La matriz IFAS resume el análisis de los factores internos en las categorías generales de fortalezas y debilidades, así como de analizar que tan bien responde la administración de la Para la realización del análisis del ambiente externo se llevó a cabo una investigación de campo, en la cual se aplicaron entrevistas a las principales empresas que empresa Sam's Club a estos factores específicos en vista de su importancia para la misma.

En la columna 2 (valor) se asigna un valor a cada factor, de 1.0 (más importante) a 0.0 (No importante), con base al posible efecto de este en la posición estratégica actual de la empresa.

En la columna 3 se asignó calificación a cada factor de 5.0 (sobresaliente) a 1.0 (mala), con base la respuesta de la empresa a ese factor. Finalmente, en la columna 4, se multiplico el valor de cada factor por su calificación para obtener la ponderación, se realizó la sumatoria de esta última para obtener la calificación total. Los resultados arrojaron una calificación de 2.43 quedando por debajo del promedio, lo que significa que Sam's Club no le está haciendo frente de manera óptima a ciertos factores cómo lo son: inconformidad de horarios, salarios bajos, falta y obsolescencia de herramientas de trabajo y falta de reconocimiento por su trabajo a colaboradores, lo que ha incrementado los índices de rotación de personal.

Factores internos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
<b>Fortalezas</b>				
F1 Buen ambiente laboral	0.09	4.0	0.36	Aunque existe falta de compañerismo entre áreas.
F2 Buen lugar para trabajar	0.07	3.0	0.21	Les gusta formar parte de la empresa.
F3 Áreas de trabajo seguras	0.03	2.0	0.06	El 69% de los trabajadores consideran sus áreas de trabajo seguras.
F4 Existe compañerismo	0.05	4.0	0.20	Buen compañerismo entre personal de la misma área.
F5 Oportunidades de crecimiento	0.09	3.0	0.27	El 54% de los colaboradores ha tenido oportunidades de crecimiento
F6 Brindad una buena inducción	0.02	5.0	0.10	Los colaboradores están satisfechos.
F7 Los colaboradores conocen la forma de pago	0.02	1.0	0.02	Conocen sus percepciones y deducciones.
F8 Ubicación estratégica	0.02	4.0	0.08	La mayoría de sus colaboradores viven cerca
<b>Debilidades</b>				
D1 salarios bajos	0.10	2.0	0.20	No están acorde a las funciones que desempeñan.

ROBLES-ARIAS, Isela Margarita, HERNÁNDEZ-ENRÍQUEZ, Héctor Arnulfo y VALDEZ-GUERRERO, Raquel. Plan estratégico para disminuir los altos índices de rotación de personal. Revista de Desarrollo Económico. 2020

D2 Inconformidad en el horario de trabajo	0.08	3.0	0.24	No cuentan con un servicio de transporte para horario vespertino.
D3 Falta y obsolescencia de herramientas de trabajo	0.10	2.0	0.20	Entorpece la eficiencia de las actividades.
D4 Falta de tacto hacia los colaboradores por parte de los subgerentes	0.05	1.0	0.05	La forma en cómo se dirigen a ellos ocasiona descontento.
D5 Plantilla incompleta de colaboradores	0.10	1.0	0.10	Ocasiona una mayor carga de trabajo.
D6 Falta de reconocimiento a colaboradores	0.10	2.0	0.20	No sienten que valoran su trabajo.
D7 Falta reforzar la capacitación en el área de operaciones	0.06	2.0	0.12	Especialmente en el departamento de cajas
D8 Escaso involucramiento del departamento de Capital Humano con colaboradores de nuevo ingreso.	0.02	1.0	0.02	Se requiere mayor atención al personal que acaba de ingresar
Clasificación total	1.00		2.43	

**Tabla 4** Matriz IFASFuente: *Diseño propio, (2018)*

## Análisis ambiente externo

### Tipo de investigación.

Para la realización del análisis del ambiente externo se llevó a cabo una investigación de campo, en la cual se aplicaron entrevistas a las principales empresas que representan una elevada competencia para Sam's club estas son:

City Club, Walmart, Chedraui. Ley, Soriana, Bodega Aurrera, Mega

### Diseño del instrumento

La herramienta utilizada para recabar la información entre los trabajadores de las empresas anteriormente mencionadas fue la entrevista, la cual de diseño de manera semiestructurada. Esta se conformó por diez ítems con la finalidad de conocer aspectos como el salario, las prestaciones, el clima laboral, el tipo de liderazgo de los jefes, entre otras.

### Aplicación del instrumento

Para la aplicación de la entrevista se realizó de manera censal debido a que se conocían las empresas a las cuales se asistiría.

Día 1 – Día 2: Empresa Walmart, City Club y Ley las garzas.

Día 3 – Día 4: Empresa MEGA y Chedraui Colima.

Día 5 – Día 6: Empresa Soriana y Bodega Aurrera.

Cabe mencionar que fue sencillo aplicar la entrevista a estas empresas, debido a que hubo flexibilidad por parte de los colaboradores para responder cada una de nuestras preguntas.

## Procesamiento de la información

De acuerdo a la información proporcionada se encontró que la empresa más consciente con el trato a sus colaboradores tanto en salarios, prestaciones extras legales y ambiente laboral es Sam's Club, quien ofrece a sus empleados el servicio de transporte para horario vespertino, el pago de un mes de aguinaldo, incapacidad por maternidad a los padres de familia, bonos de productividad y oportunidades reales de crecimiento, además las cajeras tienen tapetes anti fatigas que le da solución al cansancio del trabajador. Todo ello ha permitido que los trabajadores conserven una antigüedad considerable dentro de la empresa. De igual manera Bodega Aurrera es la segunda empresa que ofrece mejores salarios y clima laboral a sus colaboradores. Finalmente, Walmart es la tercera empresa que ofrece a sus colaboradores mejores prestaciones extras de ley y mejores salarios

Las tablas 5 y 6 que a continuación se presentan, muestran la comparación que se hizo sobre las empresas que son competencia para Sam's Club, resaltando con diferentes colores la competencia baja, media y alta para la empresa.

Salario quincenal	Sam's Club	Walmart	Chedraui	Ley	Soriana	Bodega Aurrera	Mega comercial mexicana	City Club
Surtido de abarrotes	\$2300	\$2150	\$1900	\$1700	\$1850	\$2110	\$2300	\$2196
Cajeros (a)	\$2800	\$2750	\$2200	\$1785	\$1960	\$2480	\$1800	\$2444
Protección	\$2500	\$2200	\$1500	\$1725	\$2072	\$2500	\$2300	\$2444

Representación de los colores
City Club
Competencia fuerte
Competencia media
Competencia baja

**Tabla 5** Comparación de salariosFuente: *Elaboración propia*

Ambiente de trabajo	Sam's Club	Walmart	Chedraui	Ley	Soriana	Bodega Aurrera	Mega comercial mexicana	City Club
Bueno	x		x			x		x
Regular		x		x	x		x	
Malo								

**Representación de los colores**

	City Club
	Competencia fuerte
	Competencia media
	Competencia baja

**Tabla 6** Comparación de clima laboral de acuerdo con la percepción del empleado

Prestaciones	Sam's Club	Walmart	Chedraui	Ley	Soriana	Bodega Aurrera	Mega Comercial Mexicana	City Club
Caja de ahorro	x	x	x	x	x	x	x	x
Vales de despensa	x	x	x	x	x	x	x	x
Prestamos por parte de la empresa	x	x	x	x	x	x	x	x
Agüinaldo								
15 días				x	x			x
20 días								x
30 días	x	x	x			x	x	
Días de descanso por productividad	x	x				x		
Incentivos por membresías vendidas por las cajeras	x							
Incapacidad de maternidad para papas	x							
transporte	x			x				
Bono de puntualidad			x		x			x
Bonos de productividad	x	x	x				x	

**Tabla 7** Comparación de prestaciones que ofrecen las empresas superiores a lo que marca la ley

**Matriz industrial**

En La matriz industrial resume los factores de éxito clave de una empresa en específico, tal y como se muestra en la tabla 8. Esta asigna un valor a cada factor con base en la importancia de ese factor para lograr el éxito en la industria, esta también especifica con qué nivel de eficacia responden los diversos competidores a cada factor. En la columna “valor” se asignó una calificación a cada factor de 1.0 (más importante) a 0.0 (No importante), con base en el efecto de importancia para los competidores en general.

Para asignar valor a la columna que representa a la competencia, se asignó una calificación a cada factor de 5 (sobresaliente) a 1 (malo), con base en la respuesta actual de cada una de las empresas a ese factor en particular, el cual representa la eficiencia con que esa empresa maneja cada factor de éxito clave. En la columna “calificación ponderada” únicamente se multiplico la calificación de la columna 2 (valor) por su calificación registrada en la columna 3 (competencia). Al finalizar, se hace una sumatoria de la calificación ponderada para analizar qué empresa representa mayor competencia para Sam’s Club.

Factores de éxito clave	valor	Sam's Club y Calificación Ponderada	Walmart Calificación Ponderada	Chedraui Calificación Ponderada	Ley Calificación Ponderada	Soriana Calificación Ponderada	Bodega Aurrera Calificación Ponderada	City Club Calificación Ponderada
Salarios	0.20	5.0 / 1.0	3.0 / 0.60	3.0 / 0.60	2.0 / 0.40	2.0 / 0.40	4.0 / 0.80	2.0 / 0.40
Salario acorde a la carga de trabajo	0.20							
Prestaciones	0.20	5.0 / 1.0	3.5 / 0.70	3.0 / 0.60	2.5 / 0.50	1.5 / 0.30	4.0 / 0.80	3.0 / 0.60
Supuestos de ley	0.20							
Horarios	0.14	4.0 / 0.56	1.0 / 0.42	3.0 / 0.42	3.0 / 0.42	1.5 / 0.21	1.0 / 0.42	2.0 / 0.28
Rotativos	0.01							
Formas de trabajo	0.06							
Horario ajustado	0.01							
Ambiente de trabajo	0.20	4.0 / 0.80	1.0 / 0.20	5.0 / 1.0	2.0 / 0.40	3.0 / 0.60	3.5 / 0.70	3.0 / 0.60
Trabajo en equipo	0.10							
Relaciones interpersonales	0.10							
Reconocimiento del trabajo	0.08	4.0 / 0.32	3.0 / 0.24	4.0 / 0.32	4.0 / 0.32	2.5 / 0.20	3.5 / 0.28	2.5 / 0.20
Compromiso	0.04							
Moral	0.04							
Oportunidades de crecimiento en la empresa	0.04	5.0 / 0.20	0.0 / 0.16	3.5 / 0.14	1.5 / 0.06	4.0 / 0.16	4.0 / 0.16	3.0 / 0.12
Acceso de pasajes	0.02							
Calificaciones	0.02							
Seguridad	0.04	5.0 / 0.20	4.0 / 0.16	5.0 / 0.20	3.0 / 0.12	3.0 / 0.12	4.0 / 0.16	3.0 / 0.12
Higiene	0.02							
Entrenamiento de trabajo	0.02							
Señalamientos de seguridad	0.02							
Liderazgo	0.10	4.0 / 0.40	1.0 / 0.10	4.0 / 0.40	1.0 / 0.10	2.5 / 0.25	4.0 / 0.40	1.0 / 0.10
TOTAL	1.00	4.48	2.58	3.68	2.08	2.24	3.72	2.50

**Tabla 8** Factores de éxito clave

Fuente: *Diseño propio, 2018*

El resultado obtenido en la matriz industrial se obtuvo lo siguiente:

La empresa Sam's Club está posicionada como competencia directa de City Club, debido a que obtuvo una calificación de 4.48 siendo sobresaliente con respecto a los factores de éxito clave evaluados, siendo los más altos en salarios, prestaciones y ambiente de trabajo, de la misma manera Bodega Aurrera con una calificación de 3.72 por arriba del promedio.

Otra empresa que representa competencia significativa es Chedraui con 3.68 estando por arriba del promedio, siendo su principal factor de éxito el ambiente de trabajo, seguido de buenos salarios y prestaciones

Las otras empresas como Walmart, Mega, Soriana y Ley están por debajo del promedio en cuanto a los factores de éxito clave, las cuales no representan competencia significativa en general.

**Matriz EFAS (resumen del análisis de factores externos)**

La matriz EFAS resume el análisis de los factores externos en las categorías generales de oportunidades y amenazas, así como de analizar que tan bien responde la administración de la empresa Sam's Club a estos factores específicos en vista de su importancia para la misma. En la columna 2 (valor) se asigna un valor a cada factor, de 1.0 (más importante) a 0.0 (No importante), con base al posible efecto de este en la posición estratégica actual de la empresa.

En la columna 3 de asigno calificación a cada factor de 5.0 (sobresaliente) a 1.0 (mala), con base la respuesta de la empresa a ese factor.

Finalmente, en la columna 4, se multiplico el valor de cada factor por su calificación para obtener la ponderación, se realizó la sumatoria de esta última para obtener la calificación total. Los resultados arrojaron una calificación de 3.89 quedando por arriba del promedio, lo que significa que la competencia implementa ciertos factores estratégicos que son más atractivos para los empleados y logran una permanencia considerable dentro de la empresa además de atracción de personal, lo que se convierte en un punto alarmante para Sam's Club si no atiende correctamente y a tiempo estos factores.

Factores externos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
<b>Oportunidades</b>				
O1 Mejorar el proceso de dotación de personal	0.10	5.0	0.50	Obsolescencia en el reclutamiento y selección.
O2 Utilizar los resultados de las evaluaciones de desempeño	0.06	3.0	0.18	Para establecer premios, sanciones y mejoras.
O3 Capacitación a jefes inmediatos y subgerentes de cómo tratar a sus colaboradores	0.10	4.0	0.40	Sensibilizar a los jefes para que sean más empáticos.
O4 Fomentar actividades recreativas con los colaboradores	0.09	4.0	0.36	Para fomentar el sentido de pertenencia.
O5 Programar y dar seguimiento a juntas semanales 3 generaciones	0.04	2.0	0.08	Para retomar información importante acerca de la retención del personal.
O6 Implementar el reconocimiento social al trabajo bien hecho	0.08	4.0	0.32	Para motivar a los colaboradores.
O7 Programar las capacitaciones para colaboradores considerando días con menos afluencia de clientes.	0.03	2.0	0.06	Para evitar retrasos en sus actividades.
O8 Fomentar el uso de universidad soriana para el crecimiento del personal	0.02	1.0	0.02	Para que los colaboradores sientan el apoyo e interés por parte de la empresa.
O9 Crear una cuponera de premios para el empleado del mes	0.02	4.0	0.08	Premiar de manera más atractiva al personal.
<b>Amenazas</b>				
A1 La competencia maneja salarios más altos	0.10	5.0	0.50	Como lo son City Club, Bodega Aurrera y Wal-Mart.
A2 La competencia ofrece un número mayor de prestaciones extralegales.	0.02	4.0	0.08	Como City Club, Chedraui y Wal-Mart.
A3 Empresas del mismo giro comercial otorgan transporte a empleados de horario vespertino.	0.10	5.0	0.50	City Club y Ley manejan esta presentación.
A4 La competencia cuenta con mejores herramientas de trabajo	0.08	4.0	0.32	Como navaja retráctil, tapete antifatiga y radios en buenas condiciones.
A5 La competencia no emplea mayor carga de trabajo a sus colaboradores	0.04	2.0	0.08	Respetan sus horarios de salida no les piden que se queden más tiempo.
A6 La competencia ofrece bonos de productividad	0.03	3.0	0.09	Como Sam's Club, Wal-Mart, Chedraui y Mega.
A7 Empresas del mismo ramo brindan a sus colaboradores un día de descanso extras por productividad	0.07	4.0	0.28	Como Bodega Aurrera, City Club y Wal-Mart.
A8 Fuga de talentos valiosos para la empresa por mejores oportunidades de trabajo	0.07	2.0	0.09	La competencia emplea mayores oportunidades.
Clasificaciones totales		1.0	3.89	

**Tabla 9** Matriz EFAS Resumen del análisis de factores externo

Fuente: Elaboración propia

**Matriz del resumen del análisis de factores estratégicos (SFAS)**

La matriz SFAS resume los factores estratégicos claves de la empresa Sam's Club, combinando los factores de mayor significancia tanto internos (matriz IFAS) como externos (matriz EFAS) tal y como se muestra en la tabla 10. Dicha matriz proporciona la información esencial para la formulación de estrategias.

Para la elaboración de esta se enlistaron los factores más importantes de ambas matrices. En la columna 2 se asignó de igual manera, valor a cada factor de 1.0 (es más importante) a 0.0 (No importante), con base al posible efecto de ese factor en la posición estratégica de la empresa. En la columna 3 se estableció calificación a cada factor de 5.0 (sobresaliente) a 1.0 (mala), con base la respuesta de la empresa a ese factor. Después se multiplico el valor de cada factor por su cualificación para obtener la calificación ponderada en la columna 4. En lo que respecta a la columna 5 (duración), se señaló con una "X" el plazo en el cual se pretende hacer frente a dicho factor.

Finalmente, de acuerdo con los datos arrojados en la matriz SFAS se obtuvo la calificación ponderada de cada uno de los factores estratégicos un total de 3.69, lo cual nos indica que en general es una empresa promedio en la industria, sin embargo, requiere de ciertos ajustes que le permitan llegar a 5.0 para ser una empresa sobresaliente.

Es importante mencionar que los factores que tienen mayor calificación ponderada se utilizaran para la formulación de estrategias que nos permitan disminuir el índice de rotación de personal en la empresa Sam's Club.

**Matriz SFAS**

Factores estratégicos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	Comentarios
F1 buen ambiente laboral	0.07	3.0	0.21			X	Aunque existe falta de compañerismo entre áreas.
F5 oportunidades de crecimiento	0.09	3.5	0.31			X	El 54% de los colaboradores ha tenido oportunidades de crecimiento
D1 salarios bajos	0.09	2.0	0.18			X	No cuentan con servicio de transporte para horario vespertino
O1 Mejorar el proceso de dotación de personal	0.06	2.0	0.12	X			Obsolescencia en el reclutamiento y selección
O2capacitación a jefes inmediatos y subgerentes de cómo tratar a sus colaboradores	0.08	4.0	0.32	X			Sensibilizar a los jefes para que sean más empáticos
O3Fomentar actividades recreativas con los colaboradores	0.08	3.0	0.24	X			Para fomentar el sentido de pertenencia
O4 Implementar el reconocimiento social por el trabajo bien hecho	0.09	4.0	0.36	X			Para motivar a los colaboradores sobre sus resultados
A1 la competencia cuenta con mejores herramientas de trabajo	0.08	4.0	0.36	X			Como navaja retráctil, tapete antifatiga y radios en bunas condiciones
A2 empresas del mismo ramo ofrecen a sus colaboradores un día de descanso extras por productividad	0.10	4.0	0.40	X			Bodega Aurrera, Soriana y City Club
Clasificaciones totales	1.00		3.51				

**Tabla 10** Matriz SFAS matriz del resumen del análisis de factores estratégicos

Fuente: Elaboración propia

Resultados

Estrategias

- Analizar y evaluar los tipos de salarios que se pagan en el sector comercial a los cajeros y surtidores de abarrotes con la finalidad de lograr un posible incremento.
- Implementar herramientas de trabajo que mejoren las actividades desarrolladas por el colaborador.
- Establecer rutas de transporte para colaboradores de horario vespertino.
- Mejorar los aspectos más relevantes del proceso de dotación de personal para eficientizar la contratación.
- Emplear mayores oportunidades de crecimiento a los colaboradores.
- Fomentar el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa.
- Reconocer el trabajo de los colaboradores que desempeñan con mayor eficiencia en sus actividades

Propuesta de plan estratégico para disminuir el índice de rotación de personal en el área operativa.

Conclusiones

Mediante el desarrollo de esta investigación, nos fue posible vivir la experiencia de presenciar la rotación de personal en una empresa formal y estructurada como lo es Sam's Club

Con base a la información obtenida, se encontró que los factores principales que causan la rotación de personal en dicha empresa son: los salarios no competitivos, falta de ayuda de transporte en horario vespertino, escasas oportunidades de crecimiento, prestaciones menos atractivas que la competencia, herramientas de trabajo obsoletas e inadecuadas y la falta de reconocimiento al desempeño del trabajador. Todo lo anterior tiene como efecto un índice de rotación de personal del 79% en los departamentos de Abarrotes, Cajas y Protección De ser implementado por la empresa, se obtendrán beneficios significativos en cuanto a la permanencia del colaborador mayor a un año, mejoría en la ejecución del proceso de dotación de personal, elevado sentido de pertenencia por parte de los colaboradores, fortalecimiento en el clima laboral, plantilla completa de colaboradores dentro de los estándares permitidos por el corporativo, mayores oportunidades de crecimiento, así como mejorar la productividad, motivación y bienestar del personal.

Referencias

Chiavenato. (2014). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.

Club, S. (18 mayo de 2020). *wikipedia.org*. Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Sam%27s\\_Club](https://es.wikipedia.org/wiki/Sam%27s_Club)

Fernandez, G. H. (s.a.). *Planeacion Estrategica la vision prospectiva*. Mexico: Limusa.

Thomas L.Wheelen, J. H. (2015). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE NEGOCIOS CONCEPTOS Y CASOS*. Cd.Mexico: Person Educacion.

Wheelen, T. y. (2015). *Administracion estrategica y politica de negocios*. Mexico: Pearson.

Estrategia	Acción estratégica	Fecha	Lugar	Recurso	Responsable	Mesa	Indicador	Valor a corto plazo	Valor a largo plazo	
1. Analizar y evaluar los tipos de salarios que se pagan en el sector comercial a los cajeros y surtidores de abarrotes con la finalidad de lograr un posible incremento.	a) Realizar un estudio de mercado y análisis comparativo de los salarios en el sector comercial para comparar si los salarios son competitivos o no. b) Realizar un estudio de mercado para comparar si los salarios son competitivos o no.	Enero 2017 a Enero 2018	Instalaciones de la empresa	- Entrevistas para conocer los salarios en el sector comercial. - Análisis de datos. - Encuestas.	Subgerente de Capital Humano	Asesorar al personal para el estudio de mercado y análisis comparativo de los salarios en el sector comercial.	Número de colaboradores que permanecen en la empresa por un periodo mayor a un año.	20%	100%	
2. Implementar herramientas de trabajo que mejoren las actividades desarrolladas por el colaborador.	a) Realizar un estudio de mercado para conocer si las herramientas de trabajo que se utilizan son adecuadas o no. b) Proporcionar a los colaboradores herramientas de trabajo que mejoren las actividades desarrolladas por el colaborador.	Enero 2017 a Enero 2018	Instalaciones de la empresa	- Recurso financiero para la adquisición de equipo. - Recurso humano.	Subgerente de Capital Humano	Proporcionar las herramientas de trabajo a los departamentos de abarrotes, cajas y protección en un 100%.	100%	60%	100%	
3. Establecer rutas de transporte para colaboradores de horario vespertino.	a) Realizar un estudio de mercado para conocer si las rutas de transporte que se utilizan son adecuadas o no. b) Establecer rutas de transporte para colaboradores de horario vespertino.	Enero 2017 a Enero 2018	Instalaciones de la empresa	- Recurso financiero. - Recurso humano.	Subgerente de Capital Humano	Cubrir la necesidad de transporte al personal que se les dificulta trasladarse desde la empresa a su domicilio.	Número de colaboradores que utilizan el servicio de transporte. Total de colaboradores que se les brinda el servicio de transporte.	100%	100%	
4. Mejorar los aspectos más relevantes del proceso de dotación de personal para eficientizar la contratación.	a) Realizar un estudio de mercado para conocer si el proceso de dotación de personal que se utiliza es eficiente o no. b) Mejorar el proceso de dotación de personal para eficientizar la contratación. c) Realizar un estudio de mercado para conocer si el proceso de dotación de personal que se utiliza es eficiente o no. d) Realizar un estudio de mercado para conocer si el proceso de dotación de personal que se utiliza es eficiente o no. e) Realizar un estudio de mercado para conocer si el proceso de dotación de personal que se utiliza es eficiente o no. f) Realizar un estudio de mercado para conocer si el proceso de dotación de personal que se utiliza es eficiente o no.	Enero 2017 a Enero 2018	Instalaciones de la empresa	- Datos históricos de contrataciones. - Datos de los procesos de selección. - Datos de los costos de contratación. - Datos de la satisfacción de los colaboradores. - Datos de la rotación de personal. - Datos de la capacitación de los colaboradores. - Datos de la evaluación de desempeño de los colaboradores. - Datos de la satisfacción de los colaboradores. - Datos de la rotación de personal. - Datos de la capacitación de los colaboradores. - Datos de la evaluación de desempeño de los colaboradores.	Subgerente de Capital Humano	Que el proceso de dotación de personal sea eficiente y se cuente con el personal necesario en todo el país.	Número de colaboradores que permanecen en la empresa por un periodo mayor a un año.	60%	100%	
5. Emplear mayores oportunidades de crecimiento a los colaboradores.	a) Realizar un estudio de mercado para conocer si las oportunidades de crecimiento que se ofrecen son adecuadas o no. b) Realizar un estudio de mercado para conocer si las oportunidades de crecimiento que se ofrecen son adecuadas o no. c) Realizar un estudio de mercado para conocer si las oportunidades de crecimiento que se ofrecen son adecuadas o no. d) Realizar un estudio de mercado para conocer si las oportunidades de crecimiento que se ofrecen son adecuadas o no.	Marzo 2017 a Enero 2018	Instalaciones de la empresa	- Espirituales. - Culturales. - Sociales. - Económicas. - Educativas. - Recreativas. - Deportivas. - Artísticas. - Científicas. - Tecnológicas. - Ambientales. - Sociales. - Económicas. - Educativas. - Recreativas. - Deportivas. - Artísticas. - Científicas. - Tecnológicas. - Ambientales.	Subgerente de Capital Humano	Lograr la actualización del personal a través de la implementación del plan de carrera.	Número de colaboradores que participan en las actividades de capacitación y/o de actualización de la empresa.	10%	60%	100%
6. Fomentar el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa.	a) Realizar un estudio de mercado para conocer si el sentido de pertenencia que se genera es adecuado o no. b) Realizar un estudio de mercado para conocer si el sentido de pertenencia que se genera es adecuado o no. c) Realizar un estudio de mercado para conocer si el sentido de pertenencia que se genera es adecuado o no. d) Realizar un estudio de mercado para conocer si el sentido de pertenencia que se genera es adecuado o no.	Enero 2017 a Enero 2018	Instalaciones de la empresa	- Recurso financiero para la realización de los eventos y el material necesario para lograr una buena comunicación. - Recurso humano.	Subgerente de Capital Humano	Conseguir que el 100% de los colaboradores se sientan orgullosos de la empresa y se comprometan con ella.	Número de colaboradores que participan en las actividades de capacitación y/o de actualización de la empresa.	60%	100%	
7. Reconocer el trabajo de los colaboradores que desempeñan con mayor eficiencia en sus actividades.	a) Realizar un estudio de mercado para conocer si el reconocimiento que se ofrece es adecuado o no. b) Realizar un estudio de mercado para conocer si el reconocimiento que se ofrece es adecuado o no. c) Realizar un estudio de mercado para conocer si el reconocimiento que se ofrece es adecuado o no. d) Realizar un estudio de mercado para conocer si el reconocimiento que se ofrece es adecuado o no.	Enero 2017 a Enero 2018	Instalaciones de la empresa	- Recurso financiero para la realización de los eventos y el material necesario para lograr una buena comunicación. - Recurso humano.	Subgerente de Capital Humano	Lograr que el 100% de los colaboradores se sientan orgullosos de la empresa y se comprometan con ella.	Número de colaboradores que participan en las actividades de capacitación y/o de actualización de la empresa.	60%	100%	

Tabla 11 Plan Estratégico para Sam's Club Fuente: Elaboración propia

## Análisis de rentabilidad e impacto económico del uso de clenbuterol de productores de bovino en Morelos, México

### Analysis of rentability and economic impact of the use of clenbuterol from bovine producers in Morelos, Mexico

OMAHÑA-SILVESTRE, José Miguel†´ & QUINTERO-RAMIREZ, Juan Manuel\*´´

1Colegio de Posgraduados, Posgrado en Economía, Campus Montecillo, Texcoco, Estado de México, México.

2Cátedra CONACyT Ciudad de México, México.

´ID 1<sup>er</sup> Autor: José Miguel, Omaña-Silvestre / ORC ID: 0000-0002-5356-549X, CVU CONACYT ID: 59890

´ID 1<sup>er</sup> Coautor: Juan Manuel, Quintero-Ramírez / ORC ID: 0000-0002-1040-2690, CVU CONACYT ID: 292056

DOI: 10.35429/JED.2020.23.7.44.56

Recibido: Abril 10, 2020; Aceptado: Junio 30, 2020

#### Resumen

En la presente investigación, la evaluación realizada con diferentes métodos, sirvió para determinar el nivel de producción y la competitividad económica de los proyectos ganaderos. La evaluación del proyecto tiene por objetivo identificar las ventajas y desventajas asociadas a la inversión, por lo que el método de análisis implementado es útil para adoptar decisiones racionales ante diferentes alternativas, sobre todo cuando un programa de desarrollo se encuentra involucrado en el proyecto, como es el caso del Programa "Proveedor Confiable" en la ganadería. Los métodos utilizados que sirvieron para aportar información sobre la generación de ingresos y el nivel de competitividad de las empresas, es el análisis y evaluación financiera. Se considera únicamente la vertiente monetaria del proyecto, con el objetivo de determinar su rentabilidad en términos de flujo de dinero. La investigación parte del estudio del Programa "Proveedor Confiable", que se enfocó a la erradicación del uso del Clenbuterol en la alimentación animal, dando a conocer a los productores de carne la importancia de desarrollar procedimientos que reduzcan el potencial de contaminantes en los alimentos, que pueden dañar el producto final, y que generen un problema de salud en los consumidores.

#### Rentabilidad, Evaluación financiera, Clenbuterol

#### Abstract

In the present investigation, the evaluation carried out with different methods served to determine the level of production and the economic competitiveness of livestock projects. The evaluation of the project aims to identify the advantages and disadvantages associated with the investment, so the implemented analysis method is useful for making rational decisions regarding different alternatives, especially when a development program is involved in the project, such as This is the case of the "Reliable Supplier" Program in livestock farming. Methods used that served to provide more accurate information on the generation of income and the level of competitiveness of companies, is the financial analysis and evaluation. Only the monetary aspect of the project is considered, with the objective of determining its profitability in terms of money flow. The research starts from the study of the "Reliable Supplier" Program, which focuses on the eradication of the use of Clenbuterol in animal feed, making meat producers aware of the importance of developing procedures that reduce the potential of contaminants in food, that can damage the final product, and that generate a health problem for consumers.

#### Profitability, Financial evaluation, Clenbuterol

**Citación:** OMAÑÑA-SILVESTRE, José Miguel & QUINTERO-RAMIREZ, Juan Manuel. Análisis de rentabilidad e impacto económico del uso de clenbuterol de productores de bovino en Morelos, México. Revista de Desarrollo Económico. 2020. 7-23:44-56.

\* Correspondencia del Autor (Email: quintauro82@gmail.com)

† Investigador contribuido como primer autor.

## Introducción

En México uno de los sectores productivos en mayor desventaja y del que dependen millones de familias para sobrevivir es el sector agropecuario, desafortunadamente algunos elementos como la pobreza, el acceso a los recursos, las características de los mercados y la falta de oportunidades son solo algunos de los factores que han deteriorado el desarrollo del campo y de las actividades pecuarias de los mexicanos.

La ganadería bovina es una de las principales actividades del sector agropecuario debido a la variedad de productos que se pueden obtener de ésta (como la carne y la leche siendo las más importantes) y por su amplia relación que tiene con la agricultura para lograr un sistema de producción eficiente.

Aunado a esto, el incremento en los costos de producción, la falta de asesoría técnica, el desconocimiento de técnicas que agilicen el sistema de producción y la falta de tecnología, han hecho del sector agropecuario uno de los sectores más vulnerables en la economía del país.

Por otra parte, la evolución de la producción de carne de res durante la última década, es el resultado de la compleja interacción entre las diferentes ramas de la ganadería y la agricultura, esto con la finalidad de obtener insumos suficientes acordes a las necesidades de los animales, que puedan ser utilizados para producir ganado para abasto y productos cárnicos de alta calidad que cubran las exigencias de los consumidores (Cavallotti, *et al.*, 2006).

Específicamente una de las actividades primarias que se ha visto afectada por la demanda del mercado, el alza en el precio de los insumos y el uso de productos ilícitos como el Clorhidrato de Clembuterol en la producción es la carne de ganado bovino en confinamiento; problemática sanitaria derivada del uso de esta sustancia como promotor de crecimiento en la alimentación animal. Estos problemas se han presentado tanto en los animales dentro de la unidad de producción como en los consumidores finales. Desde la década de los noventa, el Clembuterol ha sido causa de intoxicación en la población que consume carne y vísceras, principalmente hígado de res.

Sin embargo, el problema no solo radica en el hecho de que los productores implementan un sistema convencional de malas prácticas pecuarias y altas cantidades de anabólicos y fármacos que hacen imposible la certificación Tipo Inspección Federal (TIF) del producto (que es quien certifica la inocuidad de los productos cárnicos en México), también las autoridades han sido culpables al no establecer una regulación eficaz para esta situación. Estudios aplicados al sistema de producción de carne de bovino afirman que México es uno de los principales países en el mundo con potencial para integrarse al mercado internacional debido a sus condiciones climáticas y al control de enfermedades como la encefalopatía y la fiebre aftosa (Guerrero, *et al.* 2009).

En 2011 el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA) implementó el Programa "Proveedor Confiable" (SAGARPA, 2011) a nivel Federal el cual consiste en la aplicación de buenas prácticas pecuarias y el no uso del Clorhidrato de Clembuterol en la alimentación animal, con la finalidad de obtener carne que no ocasione daños a la salud pública, cabe señalar que las buenas prácticas pecuarias son todas aquellas herramientas útiles para reducir riesgos de contaminación en unidades de producción primaria; brindando al consumidor un producto inocuo que no cause daño a su salud humana.

El objetivo de la investigación parte del estudio del mencionado Programa, que se enfoca a la erradicación del uso del Clembuterol en la alimentación animal, dando a conocer a los productores de carne la importancia de desarrollar procedimientos que reduzcan el potencial de contaminantes en los alimentos, que pueden dañar el producto final, y que generen un problema de salud en los consumidores.

Se parte de la hipótesis de que el Programa Proveedor Confiable a través de la implementación de las buenas prácticas pecuarias permite la obtención de una producción de carne de mejor calidad, libre del uso de Clembuterol, lo cual compensa el incremento en los costos de producción en comparación con la carne obtenida bajo un esquema tradicional. La compensación se obtiene al vender un producto sano y de calidad el cual es más valorado en el mercado.

En el estado de Morelos, el sector primario se compone de todas aquellas actividades agrícolas, ganaderas, de aprovechamiento forestal, pesca y caza, estas actividades tienen una aportación al PIB estatal que oscila alrededor del 3%, aunque cabe destacar, que las actividades del sector primario no son las de mayor empuje en el estado, pero si juegan un papel esencial dentro de la economía de la población.

Para la presente investigación se analizó la rentabilidad del sistema de producción utilizado por los ganaderos de una Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada de Ganaderos, que ha establecido 36 unidades de producción (U.P.) en diferentes municipios del estado de Morelos; con el fin de demostrar que tan rentable es producir bajo el esquema del Programa “Proveedor Confiable” y conocer los beneficios que pueden alcanzar los productores si se apegan a la ley y a la normatividad establecida en México para la producción y comercialización de alimentos inocuos.

La importancia de la investigación se enfoca en el análisis de rentabilidad de un sistema de producción ganadero, basado en las normas del Programa Gubernamental, que tiene como objetivo la producción de carne de ganado bovino bajo un esquema poco ordinario que promete el desarrollo de la actividad y una mayor generación de ingresos para los productores.

Se pretende demostrar que la engorda de ganado bovino cuando es llevada a cabo mediante las normas de un programa establecido, puede resultar en la obtención de un producto de calidad, libre de contaminantes, que sea más competitivo en el mercado y que permita reducir costos de producción, aumentar el rendimiento, y cubrir la demanda de mercados más exigentes.

### Metodología

La evaluación realizada del Programa “Proveedor Confiable” y el impacto que ha tenido sobre las unidades de producción, fue llevada a cabo mediante el diseño de un cuestionario dirigido al representante oficial de la delegación estatal de la SAGARPA, y a los productores que actualmente participan en él.

La investigación se llevó a cabo mediante la identificación y el análisis de los distintos factores económicos que intervienen directamente en el sistema de producción de carne bovina en el Estado de Morelos.

Se realizó un diagnóstico general sobre la S.P.R. de R.L. “Bovinos del Corral al Plato”, con el cual se pudo conocer y evaluar la información más relevante de los sistemas implementados por cada una de las 13 unidades de producción que actualmente se encuentran activas; de las cuales 8 unidades cuentan con constancia de proveedor confiable y 5 unidades con oficio de Hato Libre.

El estudio de impacto económico se llevó a cabo mediante un muestreo dirigido. El método de muestreo fue seleccionado debido al tamaño de la población y al acceso a la información que se presentó por cada uno los productores.

Mediante este método se realizó una clasificación de tres grupos, dónde se asignó un número de identificación que facilitó el análisis de las unidades productivas.

La clasificación de los grupos se realizó con base a la comparación de la capacidad instalada y del tamaño de la unidad productiva, dicho de otro modo, esta agrupación se deriva de organizar la información obtenida en cuanto a los volúmenes de producción, ver tabla 1.

**Grandes:** Unidades de producción que manejan volúmenes superiores a las 80 cabezas de ganado y poseen superficies mayores a 1 hectárea de infraestructura.

**Medianos:** Unidades de producción que se encuentran en un rango de producción de 30 a 80 cabezas de ganado por ciclo productivo y que cuentan con más de 1000  $m^2$ , pero menos de 5000  $m^2$  de infraestructura.

**Pequeños:** Unidades de producción que trabajan con volúmenes menores a 30 cabezas de ganado por ciclo productivo y con superficies menores a los 1000  $m^2$  de infraestructura.

Una vez determinadas las muestras se procedió a realizar un estudio detallado del sistema de producción y las características físicas de la unidad productiva.

Tamaño U.P.	U.P. N°	Capacidad Instalada		Capacidad Usada	
		N° cabezas	%	N° Cabezas	%
Grandes	1	350	100	165	47.14
	2	250	100	142	56.80
	3	150	100	82	54.67
Medianas	4	130	100	60	46.15
	5	130	100	58	44.62
	6	60	100	45	75.00
	7	52	100	40	76.92
	8	50	100	32	64.00
Pequeñas	9	28	100	20	71.43
	10	30	100	17	56.67
	11	20	100	14	70.00
	12	12	100	12	100
	13	20	100	9	45.00

**Tabla 1** Clasificación de las muestras

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del muestreo dirigido realizado a la S.P.R. de R.L.

Una vez clasificada la información se realizó un análisis cuantitativo del sistema productivo enfocado a la rentabilidad y generación de ingresos. Se analizaron los conceptos más representativos que componen el análisis financiero, mismos que sirvieron para el cálculo de los indicadores de rentabilidad.

Mediante el análisis de resultados se determinó el grado de competitividad que cada una de las muestras presenta durante su ciclo de producción. Con esta información se llevó a cabo una propuesta de desarrollo con base a la aplicación del Programa “Proveedor Confiable” en el sistema de producción y como es que afecta el ingreso del productor.

### Indicadores Económicos

La investigación utiliza parte del esquema de la Matriz de Análisis de Política (MAP) desarrollado por Erick Monke y Scott R. Pearson (1989) de las Universidades de Arizona y Stanford, respectivamente.

El análisis se complementa con la metodología de análisis de Ingreso y de Inversión del Instituto de Desarrollo Económico del Banco Mundial.

En la MAP el análisis de las ventajas comparativas se construye con base en los presupuestos privados y económicos y tiene la finalidad de medir los efectos de apertura comercial y la eficiencia en los sistemas de producción regionales.

Los precios privados son los precios de mercado actuales, mientras que los precios de eficiencia económica, también llamados sociales, son aquellos que reflejan valores de escasez o costos de oportunidad económica. Para esta investigación solo se utiliza la parte privada, es decir, los presupuestos privados a precios que paga o recibe el productor por la compra de insumos y la venta de su producto respectivamente.

Dos identidades de contabilidad están determinadas en la MAP. La primera mide la ganancia como la diferencia entre ingresos y costos de producción.

$$Ganacias = \sum P_i Q_i - [\sum P_j Y_j + \sum P_k Z_k] \quad (1)$$

Donde:

$P_i$ : precio del producto en el mercado nacional.

$X_i$ : cantidad de toneladas producidas por hectárea.

$P_j$ : precio de los insumos comerciables en el mercado nacional.

$Y_j$ : cantidad de insumos comerciables e indirectamente comerciables aplicados por hectárea.

$P_k$ : precio de los factores internos en el mercado nacional.

$Z_k$ : cantidad de factores internos aplicados por hectárea.

La segunda identidad mide los efectos de política y las distorsiones de mercado y está determinada por las diferencias entre las evaluaciones privadas y las económicas de los ingresos, costos y ganancias.

Los costos de producción incluyen insumos comerciables y factores internos. Dentro de los insumos comerciables se consideran los insumos o parte de ellos, que se pueden adquirir en los mercados, tanto nacional como internacional, por ejemplo: alimentos, medicamentos, vacunas, diésel y partes de maquinaria.

Los insumos indirectamente comerciables incluyen insumos o parte de ellos que no son comercializados internacionalmente, como son los implementos y alguna maquinaria usada en la producción de carne.

### La rentabilidad privada

La rentabilidad privada medida a través de las ganancias privadas, es decir, la diferencia entre los ingresos totales de ventas (o por unidad) y los costos de mercado de los insumos comerciables y factores internos. Tanto ingresos como costos se trabajan previamente, multiplicando los coeficientes técnicos por sus respectivos precios privados. El cálculo de la rentabilidad privada muestra la competitividad del sistema de producción, dadas las tecnologías actuales y los precios del producto y los factores que están imperando en ese momento en el mercado, así como las transferencias o impuestos generados por medidas de política económica.

De acuerdo con el Banco Mundial, la producción bruta de la finca se divide en dos componentes principales: El Valor agregado neto: que es la contribución de la actividad agrícola a ingreso del propio sector, y el Consumo Intermedio, que es el gasto de la actividad económica analizada en otros sectores de la economía regional. Se compone de los gastos corrientes de la finca (exceptuando salarios) y el pago por la utilización de los equipos agroindustriales de uso pecuario.

Guerra E. (1997) señala que para el estudio financiero del agronegocio el resultado del valor agregado neto puede ser determinado mediante el análisis con la siguiente expresión:

$$VAGN = I - (IC + E + IIC + GD) \quad (2)$$

Donde:

$VAGN$ = Valor agregado neto

$I$ = Ingreso total

$IC$ = Costo de Insumos comerciables

$E$ = Gasto de Electricidad

$IIC$ = Costo Insumos indirectamente comerciables

$GD$ = Gastos diversos

La suma entre paréntesis del costo de los insumos comerciables, electricidad, insumos indirectamente comerciables y gastos diversos constituyen el Consumo Intermedio.

El Valor Agregado Neto es un concepto financiero más completo que señala la contribución de la actividad económica analizada al interior del sector.

La diferencia entre los ingresos obtenidos en la producción de carne y los costos que implica esta producción, constituyen las ganancias, o pérdidas, que está generando la actividad analizada. Sin embargo, al tratar de explicar esta ganancias o pérdidas se puede establecer algunos indicadores de rentabilidad como es la Remuneración al Capital del productor la cual representa la cantidad de dinero que se gana por cada peso invertido, se calcula con la siguiente ecuación:

$$RC = VAGN - (PP + PO + UA) \quad (3)$$

Donde:

$RC$ = Remuneración al capital

$VAGN$ = Valor agregado neto

$PP$ = Gastos Personal profesional

$PO$ = Gastos Personal operario

$UA$ = Gasto por el uso del agua

La  $RC$  es un cálculo financiero que arroja un resultado más completo sobre la cantidad de dinero que se gana al finalizar el proceso de producción.

Asimismo, al dividir la remuneración absoluta al capital entre el total de costos implicados en la producción se obtiene la remuneración relativa al capital, la cual se determina mediante la siguiente ecuación:

$$RRC = \frac{RC}{(IC+E+IIC+PP+PO+UA+C)} \quad (4)$$

Donde:

$RRC$ = Remuneración relativa al capital

$RC$ = Remuneración al capital

$IC$ = Costo de Insumos comerciables

$E$ = Gasto de Electricidad

$IIC$ = Costo Insumos ind. Comerciables

$PP$ = Gasto del Personal profesional

$PO$ = Gasto de Personal operario

$UA$ = Gasto por el uso del agua

$C$ = Créditos

### Análisis de competitividad o relación de costo privado

Para conocer el nivel de competitividad económica de la empresa, Aguilar Valdés (1997) señala que la competitividad económica o Relación de Costo Privado de la empresa es igual cociente que resulta de dividir la suma de los factores internos entre el resultado del valor agregado neto, es decir:

$$RCP = \frac{FI}{VAGN} \quad (5)$$

Donde:

$RCP$ = Relación del costo privado

$FI$ = Factores internos

$VAGN$ = Valor agregado neto

Dentro de los posibles resultados una  $RCP$  mayor que la unidad o negativo, implica que:

- Al realizar la actividad el sistema productivo no permita pagar el valor de mercado de los factores internos (incluyendo una tasa de retorno normal al capital).
- La ganancia resulta negativa.
- La actividad no es redituable para el productor en función de los precios pagados y recibidos no siendo competitivo.

$RCP$  menor que la unidad, implica que:

- Producir la actividad genera que el sistema productivo si permite pagar el valor de mercado de los factores internos (incluyendo una tasa de retorno normal al capital).

- La ganancia resulta positiva.
- La actividad es redituable para el productor en función de los precios pagados y recibidos.

*Nota:* La minimización de  $RCP$  genera la máxima ganancia.

El  $RCP$  sirve para determinar qué tan bien se emplean los recursos obtenidos durante el ciclo de producción o, dicho de otro modo, cuanto del capital generado se utiliza en el pago de los factores internos de la empresa.

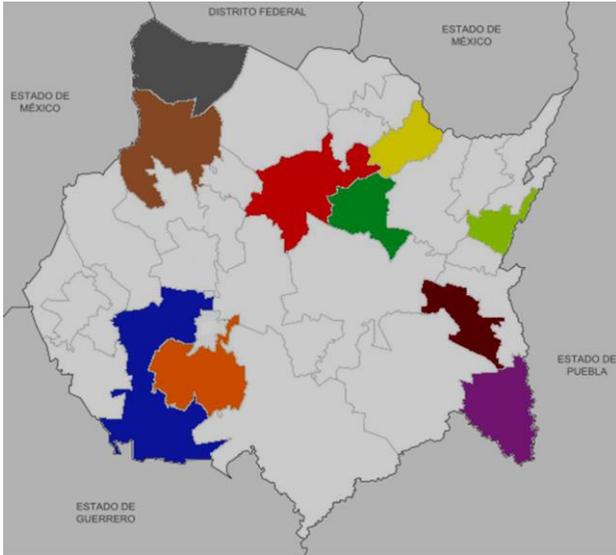
### Resultados

#### Distribución de unidades de producción

En el estado de Morelos, la distribución de las actividades agropecuarias no se encuentra establecidas en zonas definidas como puede observarse en otros estados de la república, aquí las actividades pecuarias se encuentran distribuidas en gran parte del estado siendo pequeñas unidades de producción con un número que no supera las 30 cabezas de ganado en promedio.

La ubicación geográfica puede ser un factor determinante para la generación de mayores ingresos, si bien, es sabido que las ganaderías que se encuentran más cerca del punto de comercialización han demostrado un mayor crecimiento tanto económico como productivo, también es de considerar, los logros obtenidos por aquellas unidades que se encuentran lejos del área de comercialización, y que a pesar de tener desventajas tales como la distancia entre el rastro de sacrificio y la unidad de producción, han logrado marcar un significativo avance en lo relacionado a sus ingresos y a sus productos finales.

En la Figura 1, se muestra la distribución de las 13 unidades de producción de estudio, colindantes con los estados de Puebla, Guerrero, Estado de México y Ciudad de México.



**Figura 1** Distribución de las unidades de producción activas de la S.P.R. en el estado de Morelos  
 Fuente: *Elaboración propia con datos de la S.P.R de R.L.*

La distribución regional de las ganaderías abarca 10 de los 33 municipios del estado, siendo Yautepec el municipio que alberga a 4 de las unidades de producción, las cuales manejan un mayor número de cabezas de ganado y otras se encuentran situadas en los municipios de Puente de Ixtla y Jojutla.

Las ganaderías situadas en los municipios de Atlatlahucan, Cuernavaca, Huitzilac, Cuautla y Zacualpan de Amilpas, son unidades que en promedio manejan de 20 a 60 cabezas de ganado, con la importante ventaja de situarse a menor distancia del área o punto de comercialización.

En los municipios de Axochiapan y Jonacatepec únicamente se observan dos unidades de producción, en Jonacatepec la actividad productiva se enfoca a la producción de sorgo y otros granos, por tal motivo, dentro del municipio se localiza uno de los principales centros de distribución y comercialización de insumos para la S.P.R. de R.L.

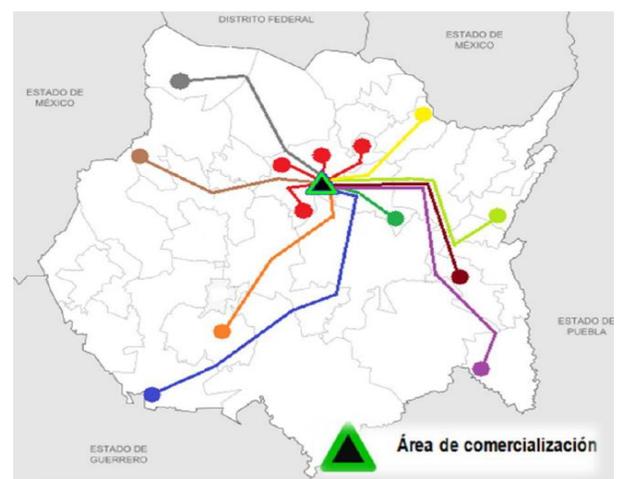
**Unidades de producción en relación con el área de comercialización**

Factores como la distancia y los tiempos de traslado del ganado finalizado hacia el área de comercialización, son algunas de las causas por la cual se pueden derivar problemas de estrés en los animales, mermas del productos y mayores gastos de movilización.

Esta relación permite determinar que en actividades productivas como la ganadería, cuando existe una mayor distancia entre la unidad de producción y el área de comercialización, se aumenta el riesgo de contraer mayores pérdidas económicas, sin dejar de lado la teoría de que estas pérdidas pueden ser reducidas mediante la elaboración de un plan de movilidad, que contemple acciones preventivas y eficientes dentro y fuera de la unidad de producción.

La Figura 2, muestra la relación de distancia que existe entre las unidades de producción y el área de comercialización y sacrificio, en él se pueden observar las rutas a seguir y los tiempos estimados que los productores tardan en llegar a este último punto.

El punto de comercialización se encuentra ubicado en el municipio de Yautepec, así mismo, el área de mercado o el área de distribución de los productos se encuentra conformada por los municipios de Cuautla, Cuernavaca, Yautepec, Tlayacapan, Yecapixtla y Tepoztlan, siendo Cuautla, Cuernavaca y Yautepec los municipios que mayor cantidad de carne demandan a la Distribuidora de Carnes.



Línea	Unidad de Producción	Km recorridos	Tiempo estimado (hrs)
-----	1	95	1:45
-----	2	110	1:50
-----	3	10	0:20
-----	4	8	0:10
-----	5	7	0:10
-----	6	57	1:10
-----	7	54	1:00
-----	8	101	2:00
-----	9	25	0:30
-----	10	59	1:10
-----	11	65	1:10
-----	12	62	1:20
-----	13	8	0:15

**Figura 2** Relación de distancia de las unidades de producción y el área de comercialización.  
 Fuente: *Elaboración propia con datos de la S.P.R de R.L.*

En relación con la distancia, existe una clara diferencia entre los costos establecidos por unidad de producción, puesto que las mermas y los gastos de transporte son directamente proporcional a los kilómetros recorridos.

### Adquisición y movilización del ganado

Para el inicio de la engorda de ganado bovino en confinamiento comienza con la adquisición del becerro, proveniente de estados aledaños como, Oaxaca, Guerrero, Tabasco y Veracruz, donde el precio de compra es uno de los puntos claves para determinar los ingresos, ya que dicho precio se liga al peso, edad y genética de los animales que depende de las condiciones climáticas y la programación de sacrificio que cada productor tiene. Por otra parte, hay que tomar en cuenta que durante la adquisición del ganado los costos de movilización juegan un papel importante, puesto que estos son directamente proporcionales a la distancia que recorren desde su origen y hasta la unidad de producción, además de que varían de acuerdo con el medio de transporte utilizado.

La tabla 2 muestra el precio de adquisición del ganado en los estados antes mencionados es muy similar, aunque relativamente más bajo en el estado de Guerrero, sin embargo, los costos de movilización se incrementan cuando el ganado proviene de estados como Tabasco y Oaxaca, puesto que la distancia recorrida es mayor y el número de inspecciones zoonosológicas aumenta considerablemente para llegar a la unidad de producción de destino.

Unidad de producción	Pequeñas	Medianas	Grandes
Origen del ganado	Guerrero	Tabasco	Oaxaca
Nº de cabezas	20	40	142
Peso inicial kg	310	380	270
Precio/kg en \$	37.32	38.31	38.81
Precio/ Cabeza \$	11,568	14,558	10,478
Precio total \$	231,361	582,333	1,487,933
Tipo de transporte	1 camión	2 camiones	2 jaulas
Gastos de movilización \$	6,826	20,300	57,023
Costo total del ganado puesto en la UP en \$	238,187	602,633	1,544,956

**Tabla 2** Comparación en relación con el costo del ganado y su movilización. Precios reales 2019. IPP 12012=100  
Fuente: Elaboración propia con datos tomados de la S.P.R. de R.L.

Durante el estudio se analizaron 4 indicadores que son esenciales para medir la rentabilidad y conocer el impacto generado sobre el ingreso de los productores. Los cuatro indicadores referidos son:

- Rentabilidad privada.
- El valor agregado y consumo intermedio.
- La remuneración al capital.
- Competitividad (RCP).
- **Rentabilidad privada**

Dentro de las U.P. estudiadas de la S.P.R., no se observa algún valor que represente pérdidas para el productor, es decir, los tres tipos de empresas son rentables, siendo la empresa más grande la que genera un mayor ingreso por el número de cabezas que tiene, lo cual se refleja en este caso en una mayor ganancia por cabeza; sin embargo, la empresa mediana es la que recibió un mayor precio por cabeza, revelando un nivel de rentabilidad promedio más alto, esto debido al peso con el cual salen al mercado los animales, de 640 kg en comparación a los 530 kg de las empresas grandes y 460 kg de las empresas chicas.

Es importante señalar que a pesar de que producen carne libre de Clembuterol esto no garantiza que reciban un precio diferenciado por su producto, es decir, el programa no contempla un mercado diferenciado donde puedan comercializar su producción garantizando un mejor precio por esta característica.

Tamaño	Pequeñas	Medianas	Grandes
No. Cabezas	20	40	142
Peso final	460	640	530
Precio/kg	42.79	43.78	43.78
Precio/cabeza	19,683	28,022	23,206
Ingreso total	393,662	1,120,881	3,295,214
Costo total	376,394	1,060,900	3,111,186
Ganancia neta	17,268	59,981	184,028
Ganancia por cabeza	863.40	1,499.52	1,295.97

**Tabla 3** Comparación de ingresos, costos y ganancias total por unidad de producción. Precios reales 2019. IPP 2012=100

Fuente: Elaboración propia con datos de las U.P muestra de la S.P.R. de R.L.

### - Costo de producción

El análisis comparativo muestra un panorama de los sistemas de producción implementados, uno de los factores determinantes del ingreso es la alimentación, ya que, si no se cuenta con una dieta balanceada que promueva el desarrollo de los animales a un precio razonable, existe la posibilidad de generar mayores pérdidas que ganancias.

Las instalaciones juegan un papel de suma importancia para la producción, esto se debe a que los factores climáticos tales como la lluvia y los cambios de temperatura han demostrado un retraso en la engorda de bovinos que va del 3% a más del 5% de lo normal. Por esta razón, la mínima inversión en instalaciones adecuadas y la falta de un diseño estratégico, generan pérdidas importantes que pueden ser más notorias en corrales mal diseñados, que albergan bovinos de buena genética y de mayor peso.

De igual forma, la implementación de un tratamiento adecuado contra enfermedades y parásitos es uno de los principales componentes de la producción, esto se debe a que con el paso del tiempo se descubren nuevas enfermedades en el ganado bovino que no solo pueden ser contraídas en potreros, sino también, pueden llegar a un sistema intensivo por medio del agua y la alimentación suministrada.

Cuando no se implementa un correcto tratamiento de defensa contra enfermedades, se pueden presentar casos de rezago y altos índices de mortandad, que representan la pérdida más significativa para la unidad de producción (Huerta Suarez, 2012).

De acuerdo con estas consideraciones las unidades de producción grandes son las que tienen contemplado la mayoría de estas características en la producción de carne y son estas empresas cuyos costos de alimentación, vehículos e instalaciones, así como vacunas y medicamentos representan un porcentaje importante de sus costos de producción; sin embargo, en términos de costo por cabeza, son las empresas medianas las que alcanzan un costo superior. (ver Tabla 4).

Tamaño No. Cabezas	Pequeñas 20	Medianas 40	Grandes 142
<b>A) Insumos Comerciables</b>	<b>100,522</b>	<b>315,561</b>	<b>1,147,452</b>
Alimentación	85,257	265,377	1,017,836
Vacunas y medicamentos	1,126	9,768	24,324
Detergentes y combustibles	14,138	40,416	105,292
<b>B) Factores Internos</b>	<b>16,598</b>	<b>62,703</b>	<b>121,283</b>
Mano de obra	16,121	61,696	119,492
Agua y electricidad	478	1,007	1,791
<b>C) Ins. Ind. Comer.</b>	<b>246,228</b>	<b>661,343</b>	<b>1,781,687</b>
Compra de ganado	231,361	582,333	1,487,933
Veh., instal. Maq. y eq.	14,867	79,011	293,754
<b>D) Gastos Diversos</b>	<b>13,046</b>	<b>21,292</b>	<b>60,765</b>
<b>Costo total (A + B + C + D)</b>	<b>376,394</b>	<b>1,060,900</b>	<b>3,111,186</b>
<b>Costo por cabeza</b>	<b>18,819.68</b>	<b>6,522.50</b>	<b>21,909.76</b>

**Tabla 4** Costos de producción por tipo de Unidad de producción. Precios reales 2019. IPP 2012=100

Fuente: Elaboración propia con datos de las U.P muestra de la S.P.R. de R.L.

### - Valor agregado y consumo intermedio

De acuerdo con la Tabla 5, todas las unidades productivas, al igual que los ingresos y las ganancias, generan un valor agregado positivo, siendo las grandes las empresas que más contribuyen en la generación del valor dentro del sector pecuario. Los valores generados van de los \$33,568 hasta los \$303,718. Al comparar estos valores generados con respecto a ingreso obtenido se observa que nuevamente son las empresas medianas las que su valor agregado representa una proporción mayor con respecto al ingreso generado, del 11%, esto significa que, por cada peso generado de ingreso, el 11% corresponde al valor agregado que la actividad genera.

Tamaño	Pequeñas	Medianas	Grandes
(1) Ingreso total	393,662	1,120,881	3,295,214
(2) Insumos comerciables	100,522	315,561	1,147,452
(3) Electricidad	299	504	1,592
(4) Ins. ind. comerciables	246,228	661,343	1,781,687
(5) Gastos diversos	13,046	21,292	60,765
(6) Valor agregado neto	33,568	122,180	303,718
% respecto al ingreso generado	8.53%	10.90%	9.22%
(7) Consumo Intermedio (2+3+4+5)	360,094	998,700	2,991,495
% respecto al ingreso generado	91.47%	89.10%	90.78%

**Tabla 5** Valor Agregado y Consumo Intermedio por tipo de Unidad de producción. Precios reales 2019. IPP 2012=100

Fuente: Elaboración propia con datos de las U.P muestra de la S.P.R. de R.L.

Por otro lado, la derrama económica que cada unidad productiva hace al interior del propio sector, es decir, el consumo intermedio, son las empresas grandes las que contribuyen en mayor medida al sector por la dimensión de estas. Analizando en términos relativos son las empresas pequeñas las que hacen una derrama económica del 91.5% del ingreso que generan.

#### - Remuneración al Capital del Productor

El cálculo de la Remuneración al capital, tanto en términos absolutos como relativos resulta de dividir las ganancias obtenidas entre el costo total de cada una de las unidades de producción. Esta remuneración sería un acercamiento a la relación beneficio/costo si este estuviera una tasa de descuento.

La interpretación indica que son las unidades de producción grandes las que generan una mayor remuneración al capital que se invierte para la producción de carne, por cada peso invertido se está generando un 5.92% de remuneración, seguida por las medianas con 5.65% y en menor medida las pequeñas con 4.59 (Tabla 6); lo que resalta es que esta remuneración es muy parecida para los tres tipos de empresas, lo que puede señalar que la escala de la producción es importante solo en la magnitud de los resultados obtenidos, pero no tanto en el uso de los recursos, ya que los niveles de rentabilidad porcentual son similares.

Tamaño	Pequeñas	Medianas	Grandes
Remuneración absoluta	17,353	60,276	184,935
Costo total de producción	378,247	1,066,124	3,126,506
Relativa	4.59%	5.65%	5.92%

**Tabla 6** Remuneración al capital del productor por tipo de Unidad de producción. Precios reales 2019. IPP 2012=100  
Fuente: Elaboración propia con datos de las U.P muestra de la S.P.R. de R.L.

Esta razón muestra la baja remuneración que se genera en las inversiones pecuarias que comparado con el nivel de riesgo que pueden sufrir, por la variabilidad de precios, enfermedades o otros fenómenos económicos o climáticos, representan un desestimulo a la inversión

#### - Competitividad (RCP)

La Relación de Costo privado (RCP) como medida de la competitividad, muestra que todas las unidades de producción son competitivas, al hacer un uso eficiente de los recursos, y el valor más pequeño refleja una mayor competitividad, Tabla 7.

De acuerdo con este indicador, las unidades grandes son consideradas las más competitivas, manejan los mayores volúmenes de producción y a pesar de tener deficiencias en su sistema de producción, la utilización de los recursos y el manejo adecuado de la producción, la hacen ser eficiente, aunque pueden plantearse mejoras significativas mediante capacitación y evaluación constante para determinar y monitorear el resultado de su sistema financiero. Para estas empresas, el costo de sus factores internos representa apenas un 40% del valor agregado generado en la producción de carne.

Le sigue en importancia las unidades pequeñas, lo que indica que estas empresas son competitivas a pesar del nivel de cabezas que manejan, el valor del RCP de 0.49 garantiza que la optimización y uso de recursos es adecuada, no obstante, es indispensable poner atención en el sistema de producción y hacer las modificaciones necesarias para ser más eficientes en el corral de engorda y generar una mayor cantidad de ingresos.

Para estas la unidades de producción con una Remuneración al Capital de 4.6% indica que una empresa rentable y competitiva y además explica el por qué continúan desarrollando su actividad, de ahí su explicación que puedan sobrevivir a pesar de lo errático que puedan ser los precios o los costos de producción que enfrenten en el mercado; sin embargo, cuando comparamos el valor de la inversión actual contra el valor de algunas inversiones existentes de bajo riesgo, podemos entender que financieramente, un porcentaje de excedentes por debajo del 5%, no representa estímulos suficientes para seguir produciendo bajo el mismo esquema.

Estas empresas reportan una menor ganancias en comparación con las otras unidades estudiadas; son pequeñas pero su estudio sirve para conocer el comportamiento del sistema de producción tradicional empleado en el estado de Morelos, y a su vez, evaluar la factibilidad de dicho sistema que por estadística es el más practicado por los ganaderos.

Tamaño	Pequeñas	Medianas	Grandes
Cost Fact Internos:	16,598	62,703	121,283
Valor Agregado	33,568	122,180	303,718
RCP	0.49	0.51	0.40

**Tabla 7** Relación de Costo Privado por tipo de Unidad de producción. Precios reales 2019. IPP 2012=100

Fuente: *Elaboración propia con datos de las U.P muestra de la S.P.R. de R.L.*

Las unidades medianas también son competitivas aunque en menor proporción que las anteriores, sus resultados resultan interesante, puesto que son las que más inversiones realizan en cuanto a su infraestructura y calidad del ganado, a pesar de ser una unidad pequeña en desarrollo, el resultado de la Remuneración al Capital reportó un 5.7% indica que puede competir económicamente con las grandes unidades de producción. Al no reportar pérdidas monetarias y tener un equilibrio en su sistema de producción, es posible proponer una reestructura de gastos e inversión, que pueda modificar y corregir, las deficiencias observadas en su estado financiero.

## Conclusiones

En la presente investigación se desarrolló un análisis de rentabilidad que fue evaluado bajo el esquema del Programa Federal “Proveedor Confiable” con la metodología de SENASICA. La aplicación del Programa “Proveedor Confiable” al sistema de producción de la S.P.R. de R.L. no presenta los resultados esperados, pues al no haber una cadena de comercialización que mejore el precio final del producto el productor no mejora sus ingresos por la producción de carne libre de Clembuterol.

El análisis de rentabilidad del sistema de producción implementado bajo el Programa y su impacto en el ingreso económico del productor se destaca lo siguiente:

- Todas las unidades de producción analizadas resultaron rentables, siendo las unidades grandes que por su tamaño y volumen de producción fueron las más rentables. Sin embargo, todas presentan una remuneración al capital que no supera el 5% lo cual puede considerarse baja en relación con el riesgo que incurren en la producción.
- En cuanto a los costos de producción son las unidades de producción grandes las que tienen un mayor nivel de inversión y en la compra de los insumos necesarios para la producción. El estudio muestra una comparación de costos detallada de cada uno de los sistemas de producción determinados como muestras, donde se puede entender que cuando existe un sistema de producción mal estructurado que no considera la aplicación de tecnología ni el conocimiento adecuado, la rentabilidad de la empresa puede verse afectada severamente. De igual forma se concluye que un alto costo de producción no necesariamente conduce a un alto nivel de ingresos.
- La producción de carne bajo los esquemas de producción libre de Clembuterol genera un valor agregado que ronda el 10% del valor del ingreso que cada tipo de unidad de producción genera, y otra vez, son las empresas grandes las que generan un mayor volumen de valor al interior del sector; por otra parte, en cuanto a la derrama económica que genera la actividad esta oscila alrededor del 90% del valor de los ingresos generados y son las unidades pequeñas las que representan el valor más grande de esta derrama.
- Finalmente, todas las empresas productoras de carne de ganado bovino libre de Clembuterol son competitivas, lo que muestra un uso eficiente del uso de sus recursos en la producción de carne, a pesar de los bajos niveles de precios que se reciben por la carne de buena calidad ya que no hay un mercado selectivo que indique que la producción se genera bajo los esquemas del programa “Proveedor Confiable”, por lo que si se establecieran conjuntamente un esquema de comercialización que haga evidente esta forma de producción y se haga acreedora de un mejor nivel de precios.

Algunas recomendaciones que pueden derivar se los resultados serían:

- En México se tiene la oportunidad de despuntar como país proveedor de carne de res de calidad y competitiva a nivel local y nacional, solo se necesita promover entre productores y consumidores las cualidades de la carne sana e inocua, además del desarrollo y la creación de nuevos nichos de mercado que puedan ser más redituables.
- El análisis de rentabilidad arrojó resultados donde se observa que el valor del ingreso depende de una serie de indicadores que por lo general el productor desconoce cuándo no es asesorado correctamente, además, los resultados muestran que la remuneración al capital no siempre es proporcional a la cantidad de bovinos producidos y mucho menos al tamaño de la U.P.
- A pesar de que las muestras no representan pérdidas económicas en la evaluación final, es importante mencionar que una remuneración al capital que no supera el 5%, es considerada baja, pues se trata de una inversión de riesgo, por lo que sería recomendable establece políticas que fomenten la remuneración y así sea atractivo para los productores de carne de calidad.

## Referencias

Aguilar Valdés, Alfredo (1997). *Economía del agronegocio*. México, Distrito Federal. Editorial Limusa 152 pág.

Cavallotti, V.B y Palacio, M.V.H. (2006). *La ganadería Bovina en México y el Tratado de Libre Comercio*. Reporte de investigación No. 37. México, CIESTAAM, Chapingo.

Gittinger, P. (1981). *Análisis económico de proyectos agrícolas*. España, Banco Mundial, Segunda edición, Madrid, 572 p.221

Guerrero. L.R y León, M.J.G. (2009). *Elementos de la cadena productiva del sistema producto bovinos carne en México y sus repercusiones con la apertura comercial*. UACH, México, Tesis de Licenciatura, Departamento de Zootecnia.

Guerra, E. Guillermo (1997). *Economía del agronegocio*. México, Distrito Federal. Editorial Limusa, 152p.

Huerta Suárez Carlos (2012). Tendencias en la ganadería: Visión actual, ponencia realizada en el Congreso Internacional de la Carne, celebrado el 6 de abril del año 2012, Ciudad de México.

J. Luna, Eduardo (2013). *Trazabilidad: Término que llegó para quedarse en la producción animal*. Grupo Inteligencia, México, pg. 68-102

López Ramírez, Daniel (2012). I Simposio de la carne de Morelos: Las expectativas del ganado de engorda y los productos cárnicos. Celebrado el 20 de octubre del 2012, Oaxtepec, Morelos, México.

Monke, E. y S. Pearson (1989). *The Policy Analysis Matrix for agricultural development*. Cornell University Press. Ithaca, New York. 279 p.

Monke, E. y S. Pearson (1987). *The Policy Analysis Matrix a manual for practitioner*. Office of policy Development and Program Review Bureau for Program and Policy Coordination U. S. Agency for International Development, Washington D. C. 221 p.

Morris, M. L. (1990). *Determinación de la ventaja comparativa mediante el análisis del CRI: Pautas establecidas a partir de la experiencia del CIMMYT*. Monografías en Economía del CIMMYT. No. 1. México D. F. CIMMYT.

Parkin, Michael (2004). *Economía*. México. Pearson Educación, Sexta edición, pg. 934.

Ronald, D. Kay (1981). *Administración agrícola y ganadera; Planeación, control e implementación*. McGraw-Hill, Quinta impresión, Septiembre de 1987, 432 pg.

SAGARPA (2005). *Manual de la administración de la empresa agrícola*, México, Distrito Federal, Cuarta Edición, Volumen 4.

Secretaría de Economía (2012). *Introducción al análisis de economía agrícola*, México, Distrito Federal, Gobierno Federal, Primera Edición, 98 págs.

Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria. (2011). *Programa Proveedor Confiable. Guía de operación y anexos - Proveedor Confiable (Libre de Clenbuterol)*.

Vizcarra (2013). *El efecto de los costos de producción y la apertura de mercados locales*. Ciudad de México. Editorial Trillas, 220 págs.

Zhigalin, M. M. (1985). *Economía, organización y planificación de la producción agropecuaria*. Editorial Progreso, URSS, 471p.

Zorrilla, R., José (2009). *La engorda y el procesamiento de la carne mexicana de bovino*. Guadalajara, México. Editorial Limusa. 123 págs.

**[Título en Times New Roman y Negritas No. 14 en Español e Inglés]**

Apellidos (EN MAYUSCULAS), Nombre del 1<sup>er</sup> Autor†\*, Apellidos (EN MAYUSCULAS), Nombre del 1<sup>er</sup> Coautor, Apellidos (EN MAYUSCULAS), Nombre del 2<sup>do</sup> Coautor y Apellidos (EN MAYUSCULAS), Nombre del 3<sup>er</sup> Coautor

*Institución de Afiliación del Autor incluyendo dependencia (en Times New Roman No.10 y Cursiva)*

International Identification of Science - Technology and Innovation

ID 1<sup>er</sup> Autor: (ORC ID - Researcher ID Thomson, arXiv Author ID - PubMed Autor ID - Open ID) y CVU 1<sup>er</sup> Autor: (Becario-PNPC o SNI-CONACYT) (No.10 Times New Roman)

ID 1<sup>er</sup> Coautor: (ORC ID - Researcher ID Thomson, arXiv Author ID - PubMed Autor ID - Open ID) y CVU 1<sup>er</sup> Coautor: (Becario-PNPC o SNI-CONACYT) (No.10 Times New Roman)

ID 2<sup>do</sup> Coautor: (ORC ID - Researcher ID Thomson, arXiv Author ID - PubMed Autor ID - Open ID) y CVU 2<sup>do</sup> Coautor: (Becario-PNPC o SNI-CONACYT) (No.10 Times New Roman)

ID 3<sup>er</sup> Coautor: (ORC ID - Researcher ID Thomson, arXiv Author ID - PubMed Autor ID - Open ID) y CVU 3<sup>er</sup> Coautor: (Becario-PNPC o SNI-CONACYT) (No.10 Times New Roman)

(Indicar Fecha de Envío: Mes, Día, Año); Aceptado (Indicar Fecha de Aceptación: Uso Exclusivo de ECORFAN)

**Resumen (En Español, 150-200 palabras)**

Objetivos  
Metodología  
Contribución

**Indicar 3 palabras clave en Times New Roman y Negritas No. 10 (En Español)**

**Resumen (En Inglés, 150-200 palabras)**

Objetivos  
Metodología  
Contribución

**Indicar 3 palabras clave en Times New Roman y Negritas No. 10 (En Inglés)**

**Citación:** Apellidos (EN MAYUSCULAS), Nombre del 1er Autor, Apellidos (EN MAYUSCULAS), Nombre del 1er Coautor, Apellidos (EN MAYUSCULAS), Nombre del 2do Coautor y Apellidos (EN MAYUSCULAS), Nombre del 3er Coautor. Título del Artículo. Revista de Desarrollo Económico. Año 1-1: 1-11 (Times New Roman No. 10)

\* Correspondencia del Autor (ejemplo@ejemplo.org)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

**Introducción**

Texto redactado en Times New Roman No.12, espacio sencillo.

Explicación del tema en general y explicar porque es importante.

¿Cuál es su valor agregado respecto de las demás técnicas?

Enfocar claramente cada una de sus características

Explicar con claridad el problema a solucionar y la hipótesis central.

Explicación de las secciones del Artículo

**Desarrollo de Secciones y Apartados del Artículo con numeración subsecuente**

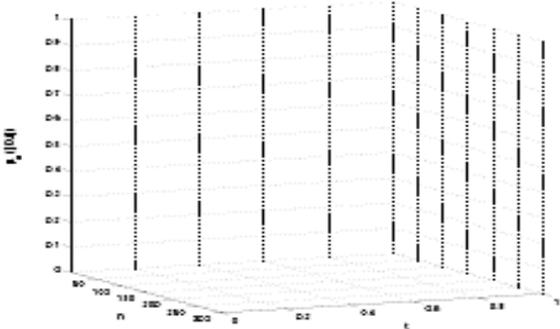
[Título en Times New Roman No.12, espacio sencillo y Negrita]

Desarrollo de Artículos en Times New Roman No.12, espacio sencillo.

**Inclusión de Gráficos, Figuras y Tablas-Editables**

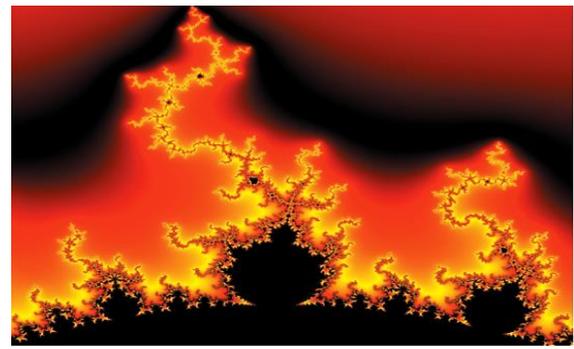
En el *contenido del Artículo* todo gráfico, tabla y figura debe ser editable en formatos que permitan modificar tamaño, tipo y número de letra, a efectos de edición, estas deberán estar en alta calidad, no pixeladas y deben ser notables aun reduciendo la imagen a escala.

[Indicando el título en la parte inferior con Times New Roman No. 10 y Negrita]



**Gráfico 1** Titulo y Fuente (*en cursiva*)

No deberán ser imágenes, todo debe ser editable.



**Figura 1** Titulo y Fuente (*en cursiva*)

No deberán ser imágenes, todo debe ser editable.


**Tabla 1** Titulo y Fuente (*en cursiva*)

No deberán ser imágenes, todo debe ser editable.

Cada Artículo deberá presentar de manera separada en **3 Carpetas**: a) Figuras, b) Gráficos y c) Tablas en formato .JPG, indicando el número en Negrita y el Titulo secuencial.

**Para el uso de Ecuaciones, señalar de la siguiente forma:**

$$Y_{ij} = \alpha + \sum_{h=1}^r \beta_h X_{hij} + u_j + e_{ij} \quad (1)$$

Deberán ser editables y con numeración alineada en el extremo derecho.

**Metodología a desarrollar**

Dar el significado de las variables en redacción lineal y es importante la comparación de los criterios usados

**Resultados**

Los resultados deberán ser por sección del Artículo.

**Anexos**

Tablas y fuentes adecuadas.

**Agradecimiento**

Indicar si fueron financiados por alguna Institución, Universidad o Empresa.

## Conclusiones

Explicar con claridad los resultados obtenidos y las posibilidades de mejora.

## Referencias

Utilizar sistema APA. No deben estar numerados, tampoco con viñetas, sin embargo en caso necesario de numerar será porque se hace referencia o mención en alguna parte del Artículo.

Utilizar Alfabeto Romano, todas las referencias que ha utilizado deben estar en el Alfabeto romano, incluso si usted ha citado un Artículo, libro en cualquiera de los idiomas oficiales de la Organización de las Naciones Unidas (Inglés, Francés, Alemán, Chino, Ruso, Portugués, Italiano, Español, Árabe), debe escribir la referencia en escritura romana y no en cualquiera de los idiomas oficiales.

## Ficha Técnica

Cada Artículo deberá presentar un documento Word (.docx):

Nombre de la Revista

Título del Artículo

Abstract

Keywords

Secciones del Artículo, por ejemplo:

1. *Introducción*
2. *Descripción del método*
3. *Análisis a partir de la regresión por curva de demanda*
4. *Resultados*
5. *Agradecimiento*
6. *Conclusiones*
7. *Referencias*

Nombre de Autor (es)

Correo Electrónico de Correspondencia al Autor

Referencias

## Requerimientos de Propiedad Intelectual para su edición:

-Firma Autógrafa en Color Azul del Formato de Originalidad del Autor y Coautores

-Firma Autógrafa en Color Azul del Formato de Aceptación del Autor y Coautores

## **Reserva a la Política Editorial**

Revista de Desarrollo Económico se reserva el derecho de hacer los cambios editoriales requeridos para adecuar los Artículos a la Política Editorial del Research Journal. Una vez aceptado el Artículo en su versión final, el Research Journal enviará al autor las pruebas para su revisión. ECORFAN® 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.

## **Código de Ética – Buenas Prácticas y Declaratoria de Solución a Conflictos Editoriales**

### **Declaración de Originalidad y carácter inédito del Artículo, de Autoría, sobre la obtención de datos e interpretación de resultados, Agradecimientos, Conflicto de intereses, Cesión de derechos y distribución**

La Dirección de ECORFAN-México, S.C reivindica a los Autores de Artículos que su contenido debe ser original, inédito y de contenido Científico, Tecnológico y de Innovación para someterlo a evaluación.

Los Autores firmantes del Artículo deben ser los mismos que han contribuido a su concepción, realización y desarrollo, así como a la obtención de los datos, la interpretación de los resultados, su redacción y revisión. El Autor de correspondencia del Artículo propuesto requisitara el formulario que sigue a continuación.

Título del Artículo:

- El envío de un Artículo a Revista de Desarrollo Económico emana el compromiso del autor de no someterlo de manera simultánea a la consideración de otras publicaciones serias para ello deberá complementar el Formato de Originalidad para su Artículo, salvo que sea rechazado por el Comité de Arbitraje, podrá ser retirado.
- Ninguno de los datos presentados en este Artículo ha sido plagiado ó inventado. Los datos originales se distinguen claramente de los ya publicados. Y se tiene conocimiento del testeo en PLAGSCAN si se detecta un nivel de plagio Positivo no se procederá a arbitrar.
- Se citan las referencias en las que se basa la información contenida en el Artículo, así como las teorías y los datos procedentes de otros Artículos previamente publicados.
- Los autores firman el Formato de Autorización para que su Artículo se difunda por los medios que ECORFAN-México, S.C. en su Holding Bolivia considere pertinentes para divulgación y difusión de su Artículo cediendo sus Derechos de Obra.
- Se ha obtenido el consentimiento de quienes han aportado datos no publicados obtenidos mediante comunicación verbal o escrita, y se identifican adecuadamente dicha comunicación y autoría.
- El Autor y Co-Autores que firman este trabajo han participado en su planificación, diseño y ejecución, así como en la interpretación de los resultados. Asimismo, revisaron críticamente el trabajo, aprobaron su versión final y están de acuerdo con su publicación.
- No se ha omitido ninguna firma responsable del trabajo y se satisfacen los criterios de Autoría Científica.
- Los resultados de este Artículo se han interpretado objetivamente. Cualquier resultado contrario al punto de vista de quienes firman se expone y discute en el Artículo.

## Copyright y Acceso

La publicación de este Artículo supone la cesión del copyright a ECORFAN-Mexico, S.C en su Holding Bolivia para su Revista de Desarrollo Económico, que se reserva el derecho a distribuir en la Web la versión publicada del Artículo y la puesta a disposición del Artículo en este formato supone para sus Autores el cumplimiento de lo establecido en la Ley de Ciencia y Tecnología de los Estados Unidos Mexicanos, en lo relativo a la obligatoriedad de permitir el acceso a los resultados de Investigaciones Científicas.

Título del Artículo:

Nombre y apellidos del Autor de contacto y de los Coautores	Firma
1.	
2.	
3.	
4.	

## Principios de Ética y Declaratoria de Solución a Conflictos Editoriales

### Responsabilidades del Editor

El Editor se compromete a garantizar la confidencialidad del proceso de evaluación, no podrá revelar a los Árbitros la identidad de los Autores, tampoco podrá revelar la identidad de los Árbitros en ningún momento.

El Editor asume la responsabilidad de informar debidamente al Autor la fase del proceso editorial en que se encuentra el texto enviado, así como de las resoluciones del arbitraje a Doble Ciego.

El Editor debe evaluar los manuscritos y su contenido intelectual sin distinción de raza, género, orientación sexual, creencias religiosas, origen étnico, nacionalidad, o la filosofía política de los Autores.

El Editor y su equipo de edición de los Holdings de ECORFAN® no divulgarán ninguna información sobre Artículos enviado a cualquier persona que no sea el Autor correspondiente.

El Editor debe tomar decisiones justas e imparciales y garantizar un proceso de arbitraje por pares justa.

### Responsabilidades del Consejo Editorial

La descripción de los procesos de revisión por pares es dado a conocer por el Consejo Editorial con el fin de que los Autores conozcan cuáles son los criterios de evaluación y estará siempre dispuesto a justificar cualquier controversia en el proceso de evaluación. En caso de Detección de Plagio al Artículo el Comité notifica a los Autores por Violación al Derecho de Autoría Científica, Tecnológica y de Innovación.

### Responsabilidades del Comité Arbitral

Los Árbitros se comprometen a notificar sobre cualquier conducta no ética por parte de los Autores y señalar toda la información que pueda ser motivo para rechazar la publicación de los Artículos. Además, deben comprometerse a mantener de manera confidencial la información relacionada con los Artículos que evalúan.

Cualquier manuscrito recibido para su arbitraje debe ser tratado como documento confidencial, no se debe mostrar o discutir con otros expertos, excepto con autorización del Editor.

Los Árbitros se deben conducir de manera objetiva, toda crítica personal al Autor es inapropiada.

Los Árbitros deben expresar sus puntos de vista con claridad y con argumentos válidos que contribuyan al que hacer Científico, Tecnológica y de Innovación del Autor.

Los Árbitros no deben evaluar los manuscritos en los que tienen conflictos de intereses y que se hayan notificado al Editor antes de someter el Artículo a evaluación.

### **Responsabilidades de los Autores**

Los Autores deben garantizar que sus Artículos son producto de su trabajo original y que los datos han sido obtenidos de manera ética.

Los Autores deben garantizar no han sido previamente publicados o que no estén siendo considerados en otra publicación seriada.

Los Autores deben seguir estrictamente las normas para la publicación de Artículos definidas por el Consejo Editorial.

Los Autores deben considerar que el plagio en todas sus formas constituye una conducta no ética editorial y es inaceptable, en consecuencia, cualquier manuscrito que incurra en plagio será eliminado y no considerado para su publicación.

Los Autores deben citar las publicaciones que han sido influyentes en la naturaleza del Artículo presentado a arbitraje.

### **Servicios de Información**

#### **Indización - Bases y Repositorios**

RESEARCH GATE (Alemania)

GOOGLE SCHOLAR (Índices de citas-Google)

REDIB (Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico- CSIC)

MENDELEY (Gestor de Referencias bibliográficas)

DULCINEA (Revistas científicas españolas)

UNIVERSIA (Biblioteca Universitaria-Madrid)

SHERPA (Universidad de Nottingham- Inglaterra)

#### **Servicios Editoriales**

Identificación de Citación e Índice H

Administración del Formato de Originalidad y Autorización

Testeo de Artículo con PLAGSCAN

Evaluación de Artículo

Emisión de Certificado de Arbitraje

Edición de Artículo

Maquetación Web

Indización y Repositorio

Traducción

Publicación de Obra

Certificado de Obra

Facturación por Servicio de Edición

#### **Política Editorial y Administración**

21 Santa Lucía, CP-5220. Libertadores -Sucre – Bolivia. Tel: +52 1 55 6159 2296, +52 1 55 1260 0355, +52 1 55 6034 9181; Correo electrónico: [contact@ecorfan.org](mailto:contact@ecorfan.org) [www.ecorfan.org](http://www.ecorfan.org)

**ECORFAN®**

**Editor en Jefe**

CHIATCHOUA, Cesaire. PhD

**Directora Ejecutiva**

RAMOS-ESCAMILLA, María. PhD

**Director Editorial**

PERALTA-CASTRO, Enrique. MsC

**Diseñador Web**

ESCAMILLA-BOUCHAN, Imelda. PhD

**Diagramador Web**

LUNA-SOTO, Vladimir. PhD

**Asistente Editorial**

REYES-VILLO, Angélica. BsC

**Traductor**

DÍAZ-OCAMPO, Javier. BsC

**Filóloga**

RAMOS-ARANCIBIA, Alejandra. BsC

**Publicidad y Patrocinio**

(ECORFAN® Bolivia), [sponsorships@ecorfan.org](mailto:sponsorships@ecorfan.org)

**Licencias del Sitio**

03-2010-032610094200-01-Para material impreso, 03-2010-031613323600-01-Para material electrónico, 03-2010-032610105200-01-Para material fotográfico, 03-2010-032610115700-14-Para Compilación de Datos, 04 -2010-031613323600-01-Para su página Web, 19502-Para la Indización Iberoamericana y del Caribe, 20-281 HB9-Para la Indización en América Latina en Ciencias Sociales y Humanidades, 671-Para la Indización en Revistas Científicas Electrónicas España y América Latina, 7045008-Para su divulgación y edición en el Ministerio de Educación y Cultura-España, 25409-Para su repositorio en la Biblioteca Universitaria-Madrid, 16258-Para su indexación en Dialnet, 20589-Para Indización en el Directorio en los países de Iberoamérica y el Caribe, 15048-Para el registro internacional de Congresos y Coloquios. [financingprograms@ecorfan.org](mailto:financingprograms@ecorfan.org)

**Oficinas de Gestión**

21 Santa Lucía, CP-5220. Libertadores -Sucre – Bolivia.

# Revista de Desarrollo Económico

“Financiamiento de las Mipymes en México y su impacto en su esperanza de vida”

**JIMÉNEZ-RICO, Artemio, GALVÁN-ZAVALA, Karina y NAVARRETE-REYNOSO, Ramón**

*Universidad de Guanajuato*

“La orientación emprendedora femenina en la industria textil y de la confección, en Moroleón, Guanajuato, México”

**CÁRCAMO-SOLIS, María de Lourdes, DÍAZ-ZAMUDIO, Mayra Joceline y ARROYO-LÓPEZ, María del Pilar**

*Universidad de Guanajuato*

*Tecnológico de Monterrey*

“Plan estratégico para disminuir los altos índices de rotación de personal”

**ROBLES-ARIAS, Isela Margarita, HERNÁNDEZ-ENRÍQUEZ, Héctor Arnulfo y VALDEZ-GUERRERO, Raquel**

*Instituto Tecnológico de la Paz*

“Análisis de rentabilidad e impacto económico del uso de clembuterol de productores de bovino en Morelos, México”

**OMAHNA-SILVESTRE, José Miguel & QUINTERO-RAMIREZ, Juan Manuel**

*Colegio de Posgraduados*

*Cátedra CONACyT*

