

Competitividad en las Organizaciones

Blanca Isela Ramírez, Concepción Suástegui Barrera,
Leonardo Vázquez Rueda, Mirna Sulema Oleta Luna
y Luis Alonso Cañedo Raygoza
(COORDINADORES)

Qarcuppi®

Competitividad en las Organizaciones

Blanca Isela Ramírez, Concepción Suástegui Barrera,
Leonardo Vázquez Rueda, Mirna Sulema Oleta Luna
y Luis Alonso Cañedo Raygoza
(COORDINADORES)

Qartuppi®



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es>

Competitividad en las organizaciones

1era. edición, julio 2018

ISBN 978-607-97784-9-1

DOI 10.29410/QTP.18.06

D.R. © Qartuppi, S. de R.L. de C.V.

Villa Turca 17, Col. Villas del Mediterráneo

Hermosillo, Sonora 83220 México

<http://www.qartuppi.com>

Edición y Diseño: Qartuppi, S. de R.L. de C.V.

Contenido

5 **Presentación**

7 **Capítulo 1**

Administración de mercadotecnia y ventas en empresas sociales:
un factor de competitividad

Leonardo Vázquez-Rueda, Blanca Isela Ramírez y Concepción Suástegui Barrera

22 **Capítulo 2**

Factores de productividad laboral en el área de atención a clientes

Josefina Ochoa Ruiz, Amado Olivares Leal y María Leticia Verdugo Tapia

34 **Capítulo 3**

El financiamiento en la industria del mueble en Mesillas, Concordia, Sinaloa

Mirna Sulema Oleta Luna, José Vargas-Hernández y Luis Alonso Cañedo Raygoza

46 **Capítulo 4**

Estrategias de Producto y Promoción en las pequeñas empresas comerciales
en Mazatlán, Sinaloa

Erica Mariela Sánchez Suástegui

61 **Capítulo 5**

Competencias directivas para la consolidación de empresas sociales

Luis Manuel Virgen Anguiano, Gladys Lizárraga Pereda y Edgar Estrada Eslava

73 **Capítulo 6**

La generación de redes de conocimiento en organizaciones
del sector pesquero camaronero en Sinaloa, México

Liberato Cervantes Martínez

Presentación

Este libro es el resultado de las investigaciones realizadas por colaboradores e integrantes del Cuerpo Académico Competitividad en las Organizaciones (UAS-CA-249), quienes reconocen que las empresas sociales son una oportunidad para incluir a aquellos que hoy se encuentran excluidos y alejados de la posibilidad de aspirar a un mayor nivel de bienestar, como es el caso de algunos habitantes de poblaciones rurales.

Por lo anterior, es relevante encontrar elementos que fomenten e incrementen la praxis de este tipo de emprendimientos, así como identificar los factores internos y externos que impactan la competitividad de las empresas sociales; este conocimiento es valioso y puede replicarse en la creación o consolidación de otras empresas, considerando que las micro, pequeñas y medianas empresas son un elemento fundamental para el desarrollo económico del país, tanto por su contribución a la generación de empleo, como por su aportación al Producto Interno Bruto (PIB).

El propósito de *Competitividad en las Organizaciones* es coadyuvar a mejorar el rendimiento presente o futuro de las empresas sociales (micro, pequeñas y medianas), aumentando la capacidad de sus integrantes a través del desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes; por ello, en cada uno de sus capítulos se brindan conocimientos y/o herramientas concretas para el establecimiento de estrategias de negocios pertinentes.

En el capítulo 1, se presentan las actividades de la variable interna *Administración de mercadotecnia y ventas*, de mayor impacto social y económico de 48 empresas sociales, las cuales fueron estudiadas a nivel individual, empresarial y comunitario. Las empresas seleccionadas están ubicadas en la sindicatura de Villa Unión, en el municipio de Mazatlán, Sinaloa. Los hallazgos son especialmente importantes para las empresas sociales que basan su existencia en el cumplimiento de metas sociales, así como económicas, ayudando a garantizar su permanencia en el mercado.

En el capítulo 2, se presentan los resultados de la investigación realizada dentro del departamento de ventas y atención a clientes de una empresa de telefonía celular, en Hermosillo, Sonora, con el fin de identificar los factores de productividad que tienen los empleados y determinar áreas de oportunidad para mejorar los resultados de manera general e individual. Aunque los resultados obtenidos son altamente positivos, se propusieron estrategias para aumentar el nivel de productividad de la firma.

En el capítulo 3, los autores realizan un análisis referente al financiamiento en la industria del mueble de la comunidad de Mesillas, a través del estudio de 17 empresas con taller y mueblería. Esta industria, para crecer y permanecer, demanda mejores oportunidades de financiamiento que den continuidad a su desarrollo y mejoren su posición competitiva.

En el capítulo 4, se muestra el análisis de las estrategias de mercadotecnia de producto y promoción que aplican las pequeñas empresas comerciales en Mazatlán, Sinaloa, a través del estudio de 94 empresas. El conocimiento de las estrategias de mercadotecnia es una de las actividades que necesitan desarrollar las pequeñas empresas comerciales para obtener ventaja ante sus adversarios y, así, poder desarrollarse y permanecer en el mercado.

En el capítulo 5, se describen las competencias directivas de los responsables de empresas sociales rurales, ubicadas en los municipios del sur del estado de Sinaloa. Algunas de estas empresas han logrado superar el umbral de la esperanza de vida de una MIPYME, gracias a la aprehensión y puesta en práctica de competencias directivas que de manera autogestiva han ido desarrollando los responsables de dichas empresas.

En el capítulo 6, se describe la gestión de redes de conocimiento en el sector pesquero camaronero en el Estado de Sinaloa y se presenta el nivel de generación de conocimiento que se desarrolla en las empresas del subsector: acuacultura, pesca de altura y pesca ribereña. Se contextualiza desde la perspectiva teórica de la sociedad del conocimiento, la Triple hélice y las sociedades del conocimiento en red.

Esperamos que esta obra permita un acercamiento a la realidad del emprendimiento social y el lector encuentre conocimientos y/o herramientas útiles que sean fuente de nuevas iniciativas.

Dra. Blanca Isela Ramírez
Líder CA-UAS-249
Universidad Autónoma de Sinaloa

Capítulo 1

**Administración de mercadotecnia y ventas en empresas sociales:
un factor de competitividad**

Leonardo Vázquez-Rueda, Blanca Isela Ramírez y Concepción Suástegui Barrera

Leonardo Vázquez Rueda, Blanca Isela Ramírez y Concepción Suástegui Barrera
Facultad de Ciencias Económico Administrativas de Mazatlán,
Universidad Autónoma de Sinaloa

Este capítulo presenta los avances del proyecto de investigación "Factores de Competitividad de MYPES Sociales que son determinantes de un Mayor Impacto Socioeconómico. Análisis de Unidades Productivas Ubicadas en Seis Comunidades Rurales del Municipio de Mazatlán Sinaloa. Pertenecientes a la Sindicatura de Villa Unión" el cual tiene como objetivo diseñar un modelo de competitividad estadístico determinante del impacto social y económico de empresas sociales. El proyecto fue aprobado por el Programa para el Desarrollo Profesional Docente, para el Tipo Superior (PRODEP) al Cuerpo Académico Competitividad en las Organizaciones, Clave UAS-CA 249.

correo: leovazquez21@hotmail.com

Introducción

En el presente capítulo, se analiza la variable interna *Administración de mercadotecnia y ventas*, y su influencia en el impacto social y económico, a nivel individual, empresarial y comunitario de 48 empresas sociales. Las empresas seleccionadas están ubicadas en La Urraca, El Vainillo, La Tuna, San Francisquito, Loma de Monterrey y Escamillas, todas comunidades rurales de la sindicatura de Villa Unión, en el municipio de Mazatlán, Sinaloa.

Para efectos de este estudio, se define *empresa social* como "una organización empresarial dirigida por personas de escasos recursos que a través de procesos y estrategias diversas buscan obtener beneficios sociales y económicos para sus integrantes y para sus comunidades" (Vázquez, 2013, p. 31), así, las empresas sociales son un subconjunto del emprendimiento social (Yunus, 2010).

Si bien, en el transcurso del tiempo se han desarrollado diversas formas de emprendimientos sociales tales como: cooperativas, sociedades mutuales, asociaciones, organizaciones no gubernamentales (ONG's) y empresas sociales, debido a la multiplicidad de factores que los han impulsado, así como la diversa gama de contextos en los que surgen (Vázquez, 2013), existen diferencias entre las empresas sociales y otros emprendimientos sociales (Yunus, 2008). Las empresas sociales se derivan y representan la manifestación operativa de la economía social y solidaria (Vázquez, Ramírez y Suástegui, 2016), la cual se encuentra incluida en el tercer sector o sector social; los otros dos sistemas o sectores económicos preponderantes son el sector privado y el sector público (Pearce, 2009).

En México, el sector social de la economía opera como un sistema socioeconómico constituido por organismos de propiedad social, basado en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, en los cuales se privilegia el trabajo y al ser humano, conformados y administrados en forma asociativa, para satisfacer las necesidades de sus integrantes y de sus comunidades, es considerado como una alternativa para la inclusión productiva y financiera que permite mejorar el ingreso y contribuye al desarrollo social y económico del país (Secretaría de Economía, 2017).

En relación con lo anterior, resulta pertinente presentar las actividades de empresas sociales exitosas, las cuales han mantenido una posición competitiva que las ha llevado a obtener un desempeño superior; y cuyos beneficios han ayudado a cumplir objetivos sociales (Porter, 1991).

Acercamiento teórico

Las empresas sociales representan la manifestación operativa de la economía social y solidaria (Vázquez et al., 2016), la cual se encuentra incluida en el tercer sector o sector social.

El modelo teórico-hipotético utilizado en este estudio se fundamenta, principalmente, en la teoría de la economía social y solidaria, así como en la teoría de la competitividad.

La teoría de la economía social y solidaria basa sus supuestos en una dignificación del ser humano y asegura que a través del adecuado manejo de los recursos se pueden redistribuir adecuadamente los excedentes que se generen en la realización de las diversas actividades económicas (Vázquez et al., 2016), esta teoría reconoce que las unidades productivas derivadas del tercer sector económico, se gestan en contextos adversos (Austin, Stevenson y Wei-Skillern, 2006) a los que se tienen que adaptar para brindar a la comunidad bienes y servicios que ni el gobierno, ni la empresa privada han podido ofrecer (Neamtan, 2009) con el reto de incrustarse a competir con empresas privadas bajo las reglas del mercado (Borzaga y Tortia, 2007; Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo, 2011), distinguiéndose por su interés principal de incrementar su impacto social, antes que sus ganancias (Fekete, 2010; Coraggio, 2011; Chaves y Monzón, 2012), aunque también requieran rendimientos financieros para lograr sostenibilidad (Neamtan, 2009).

Por su parte, la competitividad es un concepto clásico en la teoría económica que hace alusión directa a la capacidad de competir de una persona o una unidad productiva en función de objetivos predeterminados. A lo largo de los últimos 150 años, la teoría económica ha desarrollado diversas propuestas teóricas relacionadas con la competencia y la competitividad de las naciones, las empresas y los individuos.

Adam Smith es uno de los primeros teóricos de la economía que desarrolló argumentos sobre las competencias comerciales que le dan ventaja a las naciones en los intercambios internacionales (Velásquez, 2012), estos argumentos los presentó en una idea considerada revolucionaria que plantea que la riqueza de una nación depende de los ingresos de las personas, y no de la plata y el oro que se quedaba siempre en manos de la monarquía, una visión opuesta a la visión competitiva de los mercantilistas, hegemónica en su tiempo.

Para Adam Smith, las importaciones de bienes y servicios, más que las exportaciones, son el propósito del comercio; y esto, más que la acumulación del oro y la plata, mejora el nivel de vida de la población. De igual manera, criticó la imposición de barreras arancelarias a las importaciones para limitarlas con el propósito de acumular oro y plata, dado que sólo sirve para empobrecer más a las naciones, por eso pugnaba por un libre comercio.

Por otro lado, David Ricardo argumentaba que aun cuando una nación sea menos competitiva que otra en la producción de mercancías, queda abierta la posibilidad de un comercio mutuamente beneficioso, siempre y cuando la desventaja absoluta, que la primera nación tiene respecto a la segunda, no sea en la misma proporción que ambas (Ídem, 2012). Así, para que pueda existir un intercambio comercial asimétrico, la teoría de la ventaja comparativa predice que hay ganancias provenientes del comercio por la mayor producción del bien en el que el país tiene ventajas comparativas al reducir la producción del otro bien.

En el modelo de David Ricardo, el trabajo es el único factor de producción y los países difieren en la productividad del trabajo en las diferentes unidades productivas. Los países exportarán los bienes que sus trabajadores producen en forma más eficiente e importarán los bienes donde consideren que su trabajo sea ineficiente.

La idea de que la economía mundial es un sistema que busca siempre el equilibrio y el cambio a través de las crisis cíclicas fue fundamental en la argumentación teórica de Schumpeter (Velásquez, 2012), la cual señala que la competencia tiene un papel fundamental en la generación de los procesos de destrucción masiva que tiene el sistema capitalista para poder imponer nuevas formas de producción masiva; argumentaba que la capacidad de reproducción del sistema capitalista era prácticamente infinita en esta fuerza de renovación del sistema. También veía la posibilidad de recreación y fortalecimiento del sistema al ir superando procesos obsoletos que se convertían en problemas para los nuevos procesos.

El conocimiento de los procesos implica una formación técnica previa, que encarna en nuevos emprendedores, quienes proponen nuevos procesos que se imponen al conjunto de las unidades productivas, destruyendo los procesos tradicionales y eliminando con esto a los actores tradicionales, formando un nuevo equilibrio de procesos. La capacidad autopoiética del sistema capitalista se encuentra, para Schumpeter, en la capacidad creativa que hace de la innovación tecnológica la fuente constante de los cambios, si estas fuerzas creadoras se detuvieran, si la capacidad de innovación disminuye entonces estaríamos ante el declive y eventual destrucción del sistema como proceso (Velásquez, 2012).

Por consiguiente, el potencial tecnológico de una determinada sociedad no está en su capacidad de innovación, sino en hacer de esto la propiedad más peculiar de los individuos. Todas las innovaciones tienen que traducirse en aplicaciones, la competencia abre la posibilidad de la libre entrada de competidores, reconfigurando los activos: generación de capacidades para la generación de innovaciones. Las empresas que están en posibilidades de modificar sus procesos productivos sobrevivirán a las competencias del mercado, por lo tanto, la estructura del mercado modela el proceso de competencias.

Este estudio, además, retoma la teoría de la competitividad que considera que el desempeño de las organizaciones depende de diversas variables (Porter, 1991; Piatkowsky, 2012) y que su éxito competitivo debe vincularse a las necesidades sociales existentes (Porter y Kramer, 2011). También, se recurre a la teoría de la cadena de valor de Porter (1991), para determinar los factores internos que influyen en la competitividad de las unidades productivas analizadas; esta teoría argumenta que los procesos dinámicos que tienen un efecto sobre un desempeño empresarial superior no necesariamente están separados de aquellos que crean posiciones competitivas de mercado o de las habilidades de las firmas.

El éxito de una empresa es mantener una posición competitiva que la lleve a obtener un desempeño superior, dichos beneficios deben de ayudar a cumplir objetivos sociales. Para explicar el éxito competitivo de una firma se necesita una teoría que vincule a las condiciones ambientales con el comportamiento de la firma en sus resultados de mercado.

Una posición atractiva es el resultado de la ventaja competitiva dentro de un alcance determinado, esto implica fijar la atención en el costo, la diferenciación y el alcance, lo cual hace

necesaria una teoría que ponga atención en lo que las firmas hacen. La teoría de la cadena de valor propone que las actividades internas que se realizan en una firma pueden ser centrales o de apoyo. Dichas actividades no tienen valor por sí solas, sino en conjunto, la realización de dichas actividades puede generar activos tangibles e intangibles, tanto internos como externos, las actividades que distingue esta teoría son: la administración de recursos humanos, de las operaciones, de la mercadotecnia y las ventas, de las finanzas, del desarrollo tecnológico y de la estructura organizativa. El valor para los clientes se crea cuando las firmas disminuyen sus costos o incrementan su desempeño (Porter, 1991).

Adicionalmente, el desarrollo del marco teórico permitió el acercamiento a diferentes perspectivas que fueron de utilidad para la determinación de las condiciones que debía cumplir el impacto socioeconómico de las empresas sociales bajo estudio, específicamente en los niveles individual, empresarial y comunitario (Vázquez et al., 2016).

La búsqueda del desarrollo económico y social ha sido un elemento central al momento de diseñar políticas públicas, su abordaje ha sido desde diferentes perspectivas, las cuales pretenden en última instancia incrementar los niveles de bienestar de las regiones donde son implementadas sus estrategias. Naturalmente, los sujetos que necesitan incrementar en mayor medida su calidad de vida son aquellos que se encuentran en condiciones de pobreza. El desarrollo económico regional implica incrementos en el bienestar de la población de una determinada región, que pueden ser tangibles, entre otras cosas, en los ingresos de las personas y en la disponibilidad de servicios sociales (Salguero, 2006).

Para determinar el impacto social y económico de las empresas sociales en los niveles antes mencionados, se intentó minimizar las dificultades que se presentan al tratar de identificarlo (Díaz, Marcuello y Marcuello, 2012). Las empresas sociales contribuyen a incrementar el bienestar individual a través de la generación de empleos estables e ingresos (Díaz y Marcuello, 2010; Kerlin, 2010; Romero y Hurtado, 2011; Amat y Perramon, 2011). A su vez, los empleos de calidad inciden en el mejoramiento de otros indicadores de impacto, tanto a nivel empresarial como comunitario (Confederación Empresarial Española de la Economía Social, 2013).

Hipótesis

La hipótesis que se plantea en el presente trabajo se basa en la influencia que tienen los factores internos de competitividad, en un mayor nivel de impacto socioeconómico de las empresas sociales, como a continuación se describe: *“Existen factores internos, incluidos en la cadena de valor de una empresa social, entre los que se encuentran la administración de recursos humanos, de las operaciones, de la mercadotecnia y las ventas, de las finanzas, del desarrollo tecnológico y de la estructura organizativa que están relacionados y son determinantes de un mayor impacto socioeconómico de estas organizaciones, entendido como el mejoramiento de las condiciones de vida de sus integrantes, los resultados de negocios, así como de los beneficios aportados a la comunidad”*.

El estudio de los elementos internos de las empresas sociales, permitirá establecer parcialmente un modelo de competitividad determinante de su impacto social y económico. Los fundamentos teóricos tomados en consideración, se expresan en la figura 1.

**FACTORES INTERNOS DE COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS SOCIALES
DETERMINANTES DEL IMPACTO SOCIOECONÓMICO**

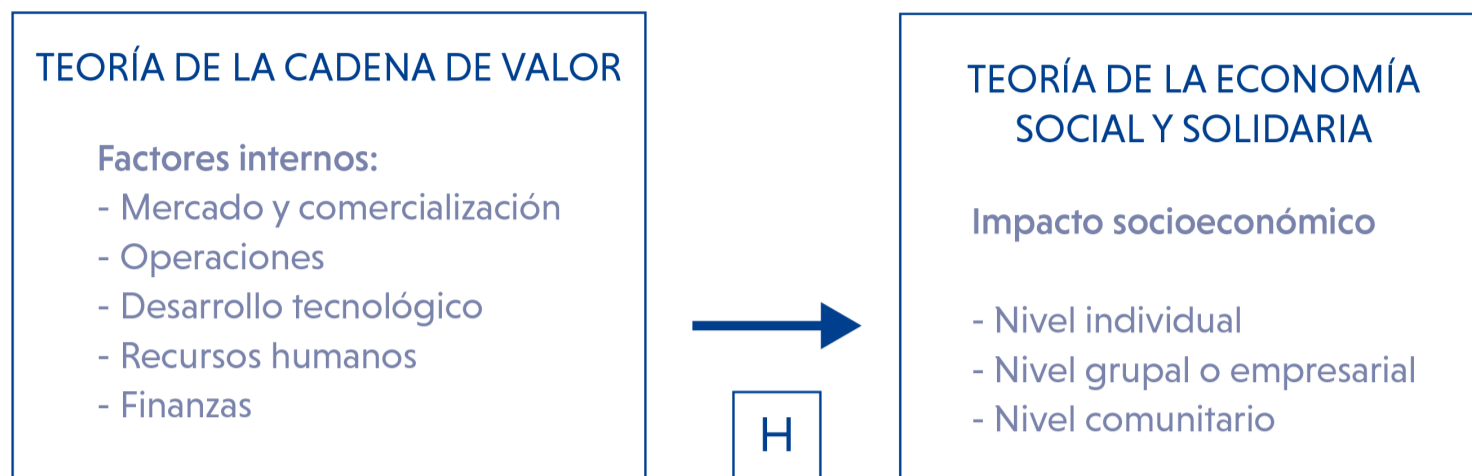


Figura 1. Modelo teórico-hipotético del estudio.

Fuente: Basado en Vázquez, 2013. Elaboración propia con base en las teorías que sustenta el estudio.

Los resultados que se muestran en el presente documento se refieren únicamente a la variable de administración de mercadotecnia y ventas.

Métodos de investigación

Con base en la información proporcionada por la Cámara Nacional del Comercio en Pequeño (CANACOPE) a la población finita de 82 empresas, se aplicó la siguiente fórmula Stevenson (2002):

$$n = \frac{z^2(x/n)[1 - (x/n)](N)}{(N - 1)e^2 + z^2(x/n)[1 - (x/n)]}$$

Con la sustitución de los datos en la fórmula, se obtuvo una muestra representativa de 45 empresas a encuestar, con lo cual se garantiza un margen de error del 10% y un nivel de confianza del 95%. Debido a las características del universo que cuenta con condiciones socioeconómicas homogéneas, derivado de que se encuentra en una región geográfica reducida, se realizó un muestreo aleatorio simple. La muestra final consistió de 48 empresas sociales de Mazatlán, Sinaloa. Las empresas visitadas estaban en la comunidad de Escamillas (15), El Vainillo (8), San Francisquito (8), La Tuna (6), Lomas de Monterrey (6) y La Urraca (5).

A partir de los datos obtenidos se clasificó a las empresas sociales con base en el impacto socioeconómico que ha generado su implementación. Lo anterior es pertinente, ya que, para la elaboración del modelo estadístico de competitividad, objetivo general de la investigación del cual es parte este estudio, se necesita discriminar entre las empresas exitosas y no exitosas. Considerando que, una empresa exitosa es aquella que mantiene una posición competitiva que la lleva a obtener un desempeño superior, dichos beneficios deben de ayudar a cumplir objetivos sociales (Porter, 1991).

Para distinguir entre las empresas de menor impacto y aquellas de mayor impacto, se llevó a cabo un análisis estadístico de conglomerados no jerárquico que permitió formar los dos grupos señalados, a continuación, se explica el proceso.

Análisis de las variables de impacto: análisis factorial

El objetivo de este análisis es detectar la estructura de las variables que corresponden al éxito de la empresa, y que están relacionadas con su impacto socioeconómico (ISE). Las variables consideradas para distinguir el nivel de impacto socioeconómico de las unidades productivas se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Variables consideradas para distinguir el nivel de ISE

<i>Variable</i>	<i>Nivel</i>	<i>Descripción</i>
ISE1	Individual	Comparación de la situación financiera, antes y después de involucrarse en la empresa.
ISE2	Individual	Suficiencia de los ingresos obtenidos por los trabajadores.
ISE3	Individual	Cómo ha cambiado la calidad de vida de los trabajadores.
ISE4	Individual	Número de aspectos en que mejoró el bienestar de los trabajadores.
ISE5	Comunitario	Número de beneficios comunitarios.
ISE6	Empresa	Cumplimiento de objetivos.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del estudio.

Sin embargo, para el análisis se eligieron únicamente ISE4, ISE5 e ISE6; en virtud que son numéricas, y tienen relación con las otras tres. Además, se realizó una rotación VARIMAX para mejorar la interpretación de los grupos que se formarían adelante.

Clasificación de las empresas: Análisis de conglomerados

Para construir los grupos se utilizó el método de partición de k-medias, primero, se estandarizaron las variables ISE4, ISE5 e ISE6; no se observaron datos discrepantes. Utilizando los componentes principales, los grupos se clasifican en empresas con "menor impacto" y "mayor impacto". La distribución de las empresas en cada clúster fue la siguiente: Clúster 1 (mayor impacto): 37 empresas, Clúster 2 (menor impacto): 11. Las características de las primeras se pueden observar en la figura 2, las cuales son las empresas con mayor valor en las variables.

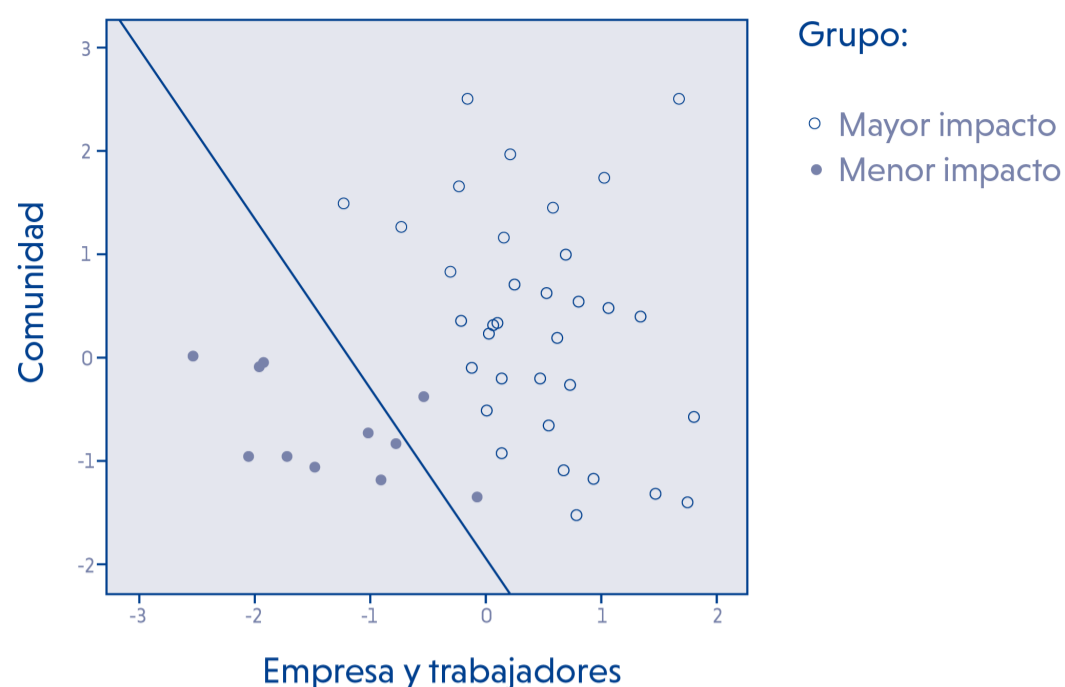


Figura 2. Diagrama de dispersión de los factores.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del estudio.

Con respecto a las variables numéricas que miden el impacto de las empresas, se observa que las empresas de mayor impacto superan significativamente a las de menor impacto, en estas tres variables. Por ejemplo, en la primera variable "número de objetivos cumplidos", las de mayor impacto presentan una media de 5.81 (DE = 1.777), contra 2.18 (DE = 1.601) de las de menor impacto. Los demás resultados pueden observarse en la tabla 2.

Tabla 2. Comparación de las variables de impacto entre los grupos

Variable	Grupo de empresas	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Número de objetivos cumplidos	Mayor impacto	37	5.81	1.777	0.292
	Menor impacto	11	2.18	1.601	0.483
Número de aspectos en que mejoró el bienestar de los trabajadores	Mayor impacto	37	6.38	1.037	0.170
	Menor impacto	11	2.55	1.635	0.493
Número de beneficios comunitarios	Mayor impacto	37	3.95	2.285	0.376
	Menor impacto	11	0.91	0.944	0.285

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del estudio.

También se realizó una comparación de medias utilizando la prueba t, para muestras independientes, encontrando significancia estadística ($p = .000$) para las tres variables. Es decir, las variables consideradas tienen una influencia significativa en los tres niveles de las empresas de mayor impacto: individual, empresarial y comunitario. Esto puede observarse en la tabla 3.

Tabla 3. Pruebas de significancia para los grupos

		Prueba t para la igualdad de medias			
		T	GL	Sig. (bilatetal)	Diferencia de medias
Número de objetivos cumplidos	Se asumen varianzas iguales	6.072	46	.000	3.629
	No se asumen varianzas iguales	6.431	17.994	.000	3.629
Número de aspectos en que mejoró el bienestar de los trabajadores	Se asumen varianzas iguales	9.358	46	.000	3.833
	No se asumen varianzas iguales	7.349	12.485	.000	3.833
Número de beneficios comunitarios	Se asumen varianzas iguales	4.275	46	.000	3.037
	No se asumen varianzas iguales	6.445	40.794	.000	3.037

Nota: T = estadístico; GL = grados de libertad; Sig. = significancia.
Elaboración propia con base en los resultados del estudio.

Factores de administración de la mercadotecnia y las ventas que determinan el impacto socioeconómico de las empresas sociales

Tomando como base la teoría de la cadena de valor de Porter (1991) y los datos obtenidos, en este apartado se presentan las actividades de administración de mercadotecnia y ventas, que han desempeñado satisfactoriamente las empresas estudiadas y que han repercutido en el margen de impacto social y de utilidad económica de la organización empresarial.

En lo que se refiere a mercadotecnia, en lo concerniente a los aspectos que facilitan la comercialización y/o distribución de sus productos/servicios, se puede observar en la tabla 4, la relación significativa o dependencia en la variable "se conoce mejor el mercado" (RM = 9.2, p = 0.003). Esto significa que el conocimiento del mercado es un factor preponderante para que la empresa sea de mayor o menor impacto socioeconómico.

En este caso, en concordancia con la teoría, el conocimiento del mercado tiene un impacto positivo en diferentes ámbitos de la vida de las organizaciones. Entre otras cosas, permite a las empresas desarrollar y ofrecer productos o servicios, nuevos o mejorados, que sean acordes con las exigencias de sus consumidores (Claudy, Peterson y Pagell, 2016).

Tabla 4. Aspectos que facilitan la comercialización y/o distribución de los productos/servicios

¿Qué aspectos facilitan la comercialización y/o distribución de sus productos/servicios?	Grupo					
	Mayor impacto		Menor impacto		Sig.	RM
	F	%	F	%		
Existen vías de comunicación	18	81.8	4	18.2	0.473	1.481
Se han ampliado los contactos/clientes	22	84.6	4	15.4	0.177	2.068
Se conoce mejor el mercado	22	95.7	1	4.3	0.003	9.2
La intermediación ha disminuido	1	100	0	0	0.582	-
El medio de transporte que se utiliza	6	100	0	0	0.153	-
Los principales compradores están cerca	28	84.8	5	15.2	0.058	2.640
Uso de nuevas tecnologías (internet, computadoras, etc.)	2	100	0	0	0.431	-

Nota: F = frecuencia; Sig. = significancia; RM = razón de momios.
Elaboración propia con base en los resultados del estudio

Además, la adquisición de conocimiento de sus mercados permite identificar las tendencias respecto a las futuras oportunidades de negocios, en segmentos de mercado potenciales, que una empresa puede llegar a aprovechar (Zheng y Bingxin, 2012). Aunque en este caso, los autores advierten en su estudio que en las empresas pequeñas la adquisición de conocimiento de mercado debe enfocarse en realizar innovaciones críticas a su oferta, únicamente hasta el punto en que sus limitaciones de recursos se lo permitan.

Respecto a los factores que han tenido influencia en el comportamiento de las ventas de la empresa, puede observarse en la tabla 5, dependencia o relación significativa en cuatro casos, estos son: mayor demanda de los productos o servicios (RM = 1.389, $p = 0.038$), innovación del proceso productivo (RM = 1.440, $p = 0.029$), nuevas inversiones en la empresa (RM = 1.446, $p = 0.019$) e Imagen de la empresa y conocimiento de la marca (RM = 1.688, $p = 0.001$).

Los resultados muestran el nivel de significancia que tienen los cuatro factores en lo individual, sin embargo, conviene subrayar las relaciones de dependencia que diversos autores han encontrado cuando se combinan entre ellos. Por ejemplo, los resultados de Claudy et al. (2016) sugieren que las empresas que invierten en la generación de innovaciones para adoptar estrategias de negocios enfocadas a la sustentabilidad, pueden obtener diversos beneficios en sus mercados, tales como un mayor reconocimiento de la marca y por supuesto una mayor demanda de sus productos o servicios.

Estos hallazgos son especialmente importantes para las empresas sociales que basan su existencia en el cumplimiento de metas sociales, a la vez que las económicas, ayudando de esta manera a garantizar su permanencia en el mercado.

Tabla 5. Factores que han tenido influencia en el comportamiento de la empresa

<i>Mercadotecnia</i> Señale si los siguientes factores han tenido influencia en el comportamiento de las ventas de la empresa	Grupo					
	Mayor impacto		Menor impacto		Sig.	RM
	F	%	F	%		
Calidad del producto	26	83.9	5	16.1	0.131	1.296
Atención al cliente por parte de los trabajadores	29	82.9	6	17.1	0.118	1.346
Mayor demanda de los productos o servicios	16	94.1	1	5.9	0.038	1.389
Presión o agresividad de los competidores	12	75	4	25	0.808	0.960
Alianza con otras empresas	4	100	0	0	0.255	1.333
Innovación del proceso productivo	12	100	0	0	0.029	1.440
Apoyos del gobierno	5	100	0	0	0.198	1.344
Nuevas inversiones en la empresa	18	94.7	1	5.3	0.019	1.446
Capacitación de los trabajadores	10	83.3	2	16.7	0.552	1.111
Satisfacción de los integrantes de la empresa	26	81.3	6	18.8	0.331	1.182
Imagen de la empresa y conocimiento de la marca	21	100	0	0	0.001	1.688
Realización de estudios de mercado	2	100	0	0	0.431	1.314
Precios de los productos o servicios	19	82.6	4	17.4	0.382	1.147
Análisis de los competidores	7	100	0	0	0.119	1.367
La buena relación con los vecinos	27	81.8	6	18.2	0.247	1.227

Nota: F = frecuencia; Sig. = significancia; RM = razón de momios.

Elaboración propia con base en los resultados del estudio

En relación con la pregunta "¿cómo ve el mercado futuro para la empresa?", no se encontró diferencia significativa ($p = 0.247$). Los resultados obtenidos pueden verse en la tabla 6.

El comportamiento puede derivarse de que los pronósticos futuros de las personas encuestadas, independientemente de tratarse de un caso de mayor o de menor impacto, tienden a considerar visiones compartidas, que se transmiten entre los individuos de la región, dada la cercanía física de las unidades productivas consideradas para el estudio.

La similitud de las cosmovisiones que poseen los habitantes de poblaciones rurales, representa en cierta medida desventajas para su desarrollo, ya que limita el alcance de las ambiciones que tienen las personas en este contexto. Como señalan Naldi, Nilsson, Weslund y Wixe (2015), el conocimiento diferente y novedoso es necesario en las comunidades rurales, ya que les ayuda a impedir que limiten sus expectativas de crecimiento, incluyendo el aprovechamiento de oportunidades de mercado o la realización de innovaciones en sus procesos productivos, entre otras.

Para el sector empresarial tradicional, el futuro es una fuente continua de oportunidades de negocio que es necesario identificar para poder aprovechar al máximo, sin embargo, en este tipo de unidades productivas insertas en el medio rural impera lo que Landini (2011) identifica como una diferenciada "lógica o racionalidad económica campesina" (p. 20), que no considera adecuado hacer augurios de próximos acontecimientos, derivado en parte al sentimiento de expropiación que los trabajadores del campo han tenido por parte de sus intermediarios, conocidos coloquialmente también como "coyotes".

Tabla 6. ¿Cómo ve el mercado futuro para la empresa?

Grupo		Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente	Total
Mayor impacto	F	2	4	12	12	7	37
	%	5.4%	10.8%	32.4%	32.4%	18.9%	100%
Menor impacto	F	3	2	3	2	1	11
	%	27.3%	18.2%	27.3%	18.2%	9.1%	100%
Total	F	5	6	15	14	8	48
	%	10.4%	12.5%	31.3%	29.2%	16.7%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del estudio.

Conclusiones

Las empresas sociales estudiadas han mantenido una posición competitiva en la administración de la mercadotecnia y ventas; situación que les ha permitido obtener un desempeño satisfactorio e incrementar su impacto social y económico. Los resultados obtenidos en la investigación son importantes, dado que estas empresas sociales representan la manifestación operativa de la economía social y solidaria, por lo tanto, servirán de base para que otras unidades productivas de la misma naturaleza, establezcan estrategias empresariales pertinentes.

Asimismo, los resultados de este estudio son de utilidad para el diseño de políticas públicas que promueven el origen y ampliación de empresas rurales en México, a través de diferentes programas sociales en los cuales se privilegian el trabajo y al ser humano, conformados y administrados en forma asociativa, para satisfacer las necesidades de sus integrantes y de sus comunidades.

Por último, esta investigación muestra la importancia de la participación activa que deben tener las Instituciones de Educación Superior (IES) como entes mediadores de la vinculación empresa-gobierno-IES, que conlleve a la obtención de beneficios, tales como el mejoramiento de los ingresos de sectores sociales vulnerables y contribuyendo al desarrollo social y económico del país.

Referencias

- Amat, O., & Perramon, J. (2011). High-Growth cooperatives: Financial profile and key factors for competitiveness. *CIRIEC-España. Revista de Economía, Pública, Social y Cooperativa*, (73), 81-98.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship, Theory and Practice*, January, 1-22.
- Borzaga, C., & Tortia, E. (2007). Social economy organizations in the theory of the firm. En A. Noya y E. Clarence (Ed.), *The Social Economy. Building inclusive economies* (pp. 23-60). París: OECD. Recuperado de <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/product/8407051e.pdf>
- Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo. (2011). *Economía social y solidaria: Nuestro camino común hacia el trabajo decente*. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---coop/documents/instructionalmaterial/wcms_166369.pdf
- Chaves, R., & Monzón, J.L. (2012). Beyond the crisis: The social economy, prop of a new model of sustainable economic development. *Service Business*, 6, 5-26. <http://doi.org/10.1007/s11628-011-0125-7>
- Claudy, M.C., Peterson, M., & Pagell, M. (2016). The roles of sustainability orientation and market knowledge competence in new product development success. *Journal of Product Innovation Management*, (33), 72-85. <http://doi.org/10.1111/jpim.12343>
- Confederación Empresarial Española de la Economía Social. (2013). *El impacto socioeconómico de las entidades de economía social*. Madrid: Fundación EOI.
- Coraggio, J.L. (2011). *Economía social y solidaria. El trabajo antes que el capital*. Quito: Ediciones Abya-Yala.
- Díaz, F.M., & Marcuello, S.C. (2010). Impacto económico de las cooperativas. La generación de empleo en las sociedades cooperativas y su relación con el PIB. *CIRIEC-España. Revista de Economía, Pública, Social y Cooperativa*, 67, 23-44.
- Díaz, M., Marcuello, C., & Marcuello, Ch. (2012). Empresas sociales y evaluación del impacto social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, 179-198.
- Fekete, E.G. (2010). Geographical aspects of social and solidarity economy. *Business Studies*, 7(2), 47-59.
- Kerlin, J.A. (2010). A Comparative Analysis of the Global Emergence of Social Enterprise. *Voluntas*, 21, 162-179. <http://doi.org/10.1007/s11266-010-9126-8>
- Landini, F. (2011). Racionalidad económica campesina. *Mundo Agrario*, 12(23), 1-26. Recuperado de http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.5045/pr.5045.pdf
- Naldi, L., Nilsson, P., Westlund, H., & Wixe, S. (2015). What is smart rural development? *Journal of Rural Studies*, (40), 90-101.
- Neamtan, N. (2009). Social economy: concepts and challenges. *Universitas Forum*, 1(3), 1-5.
- Pearce, J. (2009). Social economy: engaging as a third system? En A. Amin (Ed.), *The social economy. International perspectives on economic solidarity* (pp. 22-33). London: Zed books.

- Piatkowsky, M. (2012). Factors strengthening the competitive position of SME sector enterprises. An example for Poland. *Procedia. Social and Behavioral Science*, 58, 269-278. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1001>
- Porter, M.E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011). Creating shared value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, January-February.
- Romero, G.R.M., & Hurtado, M.J. (2011). La empresa social. Una opción de desarrollo local en la comunidad indígena de San Idelfonso. *Gestión y Estrategia*, (39), 19-28.
- Salguero, J.C. (2006). *Enfoques sobre algunas teorías referentes al desarrollo regional*. Conferencia Estatutaria para posesionarse como Miembro de Número de la Sociedad Geográfica de Colombia.
- Secretaría de Economía (2017). *Institucional. El Instituto Nacional del Emprendedor*. Recuperado de <https://www.inadem.gob.mx/institucional/>
- Stevenson, W. (2002). *Estadística para administración y economía*. Oxford: México.
- Velásquez, M.G. (2012). *Ética en los negocios. Conceptos y casos*. México: Pearson.
- Vázquez, R.L. (2013). *Modelo de competitividad determinante del impacto socioeconómico de empresas sociales. Análisis de proyectos productivos apoyados por FONAES en el sur de Sinaloa* (Tesis Doctoral). Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Puebla.
- Vázquez, L., Ramírez, B.I., & Suástegui, B. (2016). Factores Endógenos de competitividad de empresas sociales. En A. Olivares, M.L. Moya, J. Ochoa y F. Espinoza (Coords.) *Factores Explicativos de competitividad empresarial* (pp. 35-48). Hermosillo: Qartuppi. <http://doi.org/10.29410/QTP.16.07>
- Yunus, M. (2008). *Un mundo sin pobreza*. España: Editorial Paidós Ibérica.
- Yunus, M. (2010). *Empresas para todos. Hacia un nuevo modelo de capitalismo que atiende las necesidades más urgentes de la humanidad*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Zheng, Z.K., & Bingxin, L.C. (2012). How knowledge affects radical innovation: knowledge base, market knowledge acquisition, and international knowledge sharing. *Strategic Management Journal*, (33), 1090-1102. <http://doi.org/10.1002/smj.1959>

Capítulo 2

Factores de productividad laboral en el área de atención a clientes

Josefina Ochoa Ruiz, Amado Olivares Leal y María Leticia Verdugo Tapia

Josefina Ochoa Ruiz, Amado Olivares Leal,
María Leticia Verdugo Tapia e Isaac Shamir Rojas Rodríguez
Maestría en Administración, Universidad de Sonora

correo: jochoa@pitic.uson.mx

En tiempos actuales, donde la competencia entre empresas es más feroz que nunca, la globalización ha sobrepasado los límites imaginados y la tecnología cambia cada día, la productividad en las empresas es un tema relevante.

La medición de la productividad y los costos laborales es de gran utilidad para conocer la competitividad de las empresas. La productividad laboral se basa en la medición de la eficiencia de un trabajador para elaborar un producto o proporcionar un servicio; adquiere mayor significado cuando se realiza una comparación entre distintos trabajadores de una misma empresa, o entre dos o más empresas.

Muchas empresas a nivel internacional están cambiando la forma de hacer las cosas, implementando nuevas estrategias para lograr que sus empleados se comprometan con el cumplimiento de objetivos. En el panorama nacional, México cuenta con personal altamente calificado y las empresas tienen recursos suficientes para convertirse en empresas de categoría mundial.

En el presente capítulo se muestran los resultados de la investigación realizada en el área de servicio al cliente en la "Empresa Y", cuya instalación del sistema de medición de productividad ha generado una necesidad creciente de aumentar los resultados de los trabajadores para poder hacer frente a la competencia actual. Una de las áreas más importantes dentro de la empresa es la del servicio al cliente; los empresarios han identificado que esta área es vital para la firma, por lo que se requiere de su mejora continua.

La productividad en las empresas

Para un líder organizacional resulta sumamente complejo comprender qué es lo que motiva a las personas a ser más productivas en su trabajo y a alinear sus intereses con los de la organización; asimismo, determinar si existen relaciones causales entre el comportamiento y la productividad.

Cuando hablamos de productividad nos podemos referir al resultado de la adecuada combinación entre la organización, su gente y la tecnología con la que cuenta, trabajando de forma armónica para cumplir los objetivos. Como lo señala Valenzuela (2017), el hecho de que los empleados de una empresa sean productivos, no solo depende de sus recursos, sino también de las habilidades y destrezas de los mismos, de su motivación, de sus necesidades y su satisfacción laboral; también de factores como el comportamiento organizacional, el clima laboral, la calidad de vida, la cultura y el liderazgo son determinantes en los resultados. Sin duda, la motivación es un factor de suma importancia cuando hablamos de productividad. Para que un empleado

pueda realizar su mayor esfuerzo en el trabajo, se necesita de un buen líder que lo impulse a conseguir sus objetivos.

El comportamiento organizacional tiene que ver con todo lo relacionado a las personas dentro las organizaciones. "A la suma de todos estos comportamientos, sus causas y motivos, sus interrelaciones, etc. A todo este conjunto de temas, se les denomina comportamiento organizacional" (Alles, 2007, p. 17). El estudio y entendimiento de éste es importante, ayuda a conocer alternativas eficaces para poder hacer frente a las problemáticas comunes en las empresas.

La motivación laboral es un aspecto indispensable para mejorar la productividad de los empleados y, por ende, aumentar los resultados e ingresos de las organizaciones. Algunos autores, entre ellos Newstrom (2007), afirman que los empleados motivados son más productivos. Motivar a las personas es todo un reto y es una de las habilidades más difíciles de conseguir en un directivo. Una motivación se fundamenta en cosas que impulsan a una persona a realizar ciertas acciones y a mantenerse firme hasta lograr cumplir todos sus objetivos planteados. "La motivación, la satisfacción y el rendimiento del individuo en su puesto de trabajo, son factores que están muy relacionados entre sí, y que otorgan una gran importancia a la conducta laboral del sujeto" (González, 2006, p. 80).

Por su parte, la satisfacción laboral se puede definir como "el conjunto de actitudes que tiene un sujeto hacia la tarea asignada dentro de la organización" (González, 2006, p. 117). Otro factor importante en la productividad es la cultura organizacional, la cual se puede definir como "el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización" (Guízar, 2013, p. 286). Es decir, es el ambiente en el que los empleados realizan su trabajo. Guízar (2013) argumenta que la cultura puede estar presente de manera total o parcial dentro de la compañía, incluso en un solo departamento, siendo intangible, pero afectando todo lo que ocurre en la empresa.

Otros autores, como Franklin y Krieger (2011), resaltan la importancia del clima y la cultura organizacional respecto al cumplimiento de los objetivos institucionales. El clima organizacional es la atmósfera dentro de la compañía, es decir, este concepto se refiere a las apreciaciones compartidas por los colaboradores de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones entre compañeros y las diversas reglas o normas que afectan su trabajo. "El clima organizacional refleja la manera en que las personas interactúan unas con otras, con los clientes y con los proveedores internos y externos, así como el grado de satisfacción con el contexto que las rodea" (Chiavenato, 2009, p. 553). Las empresas con un clima laboral desfavorable son propensas a tener un alto nivel de rotación de personal y a verse afectadas por un sin número de problemas de eficiencia operativa, lo que provoca una baja satisfacción de sus clientes; convirtiéndola en una empresa poco competitiva y productiva.

Otro factor importante que puede influir en la productividad de un empleado es la calidad de vida en el trabajo, haciendo referencia al grado de satisfacción que éstos tienen respecto al cumplimiento de necesidades personales mediante los beneficios que la misma organización les ofrece. Guízar (2013) indica que la calidad de vida en el trabajo se refiere al "carácter positivo o negativo del entorno laboral. Su finalidad básica es crear un ambiente excelente para los empleados que contribuya a la salud económica de la organización" (p. 212).

La productividad laboral es un factor que se puede mejorar a través de distintas variables. Una de las más importantes, y en la cual las empresas están muy interesadas, es la inversión en el bienestar laboral. Invertir en el desarrollo de las personas y en construir ambientes laborales sanos dan como resultado un ganar-ganar tanto en colaboradores, socios, clientes y proveedores.

Los conceptos de bienestar laboral y cultura organizacional están relacionados. Una cultura organizacional que genera un buen ambiente de trabajo, se convierte en un elemento incentivador para que el personal alcance su bienestar y satisfacción laboral. "El bienestar es un concepto evaluativo y trata de responder qué siente el empleado" (Calderón, Milena y Torres, 2003). Blanch, Sahagún, Cantera y Cervantes (2007) hacen referencia al bienestar laboral y sus efectos en los empleados, resaltando dos áreas claves de estudio: la escala de somatización y la escala de desgaste.

La escala de somatización atiende a los aspectos relacionados con trastornos digestivos, dolores de cabeza, insomnio, dolores de espalda y tensiones musculares. En la escala de desgaste se revisa el estatus de los empleados en relación con: sobrecarga de trabajo, desgaste emocional, agotamiento físico y saturación mental.

Por otra parte, el liderazgo también presenta una relación determinante en la productividad de las empresas. Algunos investigadores, entre ellos Bass (1999) y Lievens, Van Geit y Coetsier (1997), sostienen que los resultados que se obtienen en las empresas dependen de la forma en que el líder dirige al equipo de trabajo, por lo tanto, la falta de esta habilidad en la administración afecta de manera negativa el cumplimiento de los objetivos. Ramírez (2007) menciona que el líder deberá contar con habilidades específicas para poder hacer frente a los nuevos retos que la administración demanda para lograr competitividad. El desarrollo de habilidades es importante no sólo desde un punto de vista personal, los líderes requieren que sus habilidades contribuyan al éxito de la organización. Entre las habilidades referidas se pueden incluir el saber escuchar, la resolución de conflictos, la motivación, la facilitación de comunicación, habilidades de negociación, entre otras (Cacioppe, 1998, p. 2). El líder desde siempre ha figurado como pieza clave en la operación armónica de la organización, es por ello, que cada vez más se necesita un número mayor de habilidades gerenciales para ocupar el puesto.

Metodología

Basándose en la investigación de literatura y las características específicas de la empresa estudiada se realizó una investigación descriptiva diagnóstica transversal, con el objetivo de determinar los factores que influyen en la productividad laboral en el área de atención a clientes, para lo cual se elaboró un instrumento que se aplicó a través de una plataforma en línea, y la información se analizó estadísticamente para llegar a las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

La herramienta utilizada para la recolección de información fue una adaptación del cuestionario de Bienestar Laboral General: Estructura y Propiedades Psicométricas, diseñado por Blanch et al. (2007).

El estudio fue aplicado a 30 trabajadores del departamento de atención a clientes de la "Empresa Y", todos ellos vendedores, que trabajan con base en resultados, mismos que son medidos a través de un sistema que los clasifica según su nivel de productividad.

El instrumento aplicado consta de 62 reactivos (Escala Likert), los cuales están divididos en las siguientes categorías:

- Productividad
- Motivación y satisfacción laboral
- Cultura y clima organizacional
- Liderazgo

Análisis de datos y resultados

Se analizaron los resultados de cada concepto, considerando cada uno de los ítems con su media, desviación estándar, su mínimo y su máximo, así como la confiabilidad de las escalas mediante el alfa de Cronbach. A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

Tabla 1. *Satisfacción*

Ítem	Media	DE	Mínimo	Máximo	Alfa
Satisfacción	3.43	1.04	2	5	
Seguridad	3.67	1.061	2	5	
Tranquilidad	3.1	1.155	1	5	
Bienestar	3.57	1.165	1	5	
Claridad en lo que hago	3.63	1.098	1	5	
Facilidad	3.77	1.194	1	5	
<i>Total</i>	<i>3.527778</i>	<i>0.9244273</i>	<i>1.667</i>	<i>5</i>	<i>0.908</i>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. *Características del puesto*

Ítem	Media	DE	Mínimo	Máximo	Alfa
Me siento motivado por las funciones que desempeño	2.93	1.388	1	5	
Mi rendimiento profesional	3.30	1.179	1	5	
Puedo gestionar mi carga de trabajo	3.43	1.331	1	5	
Mi autoestima profesional	3.20	1.157	1	5	
Mi estado de ánimo laboral	3.13	1.358	0	5	
Mis oportunidades de promoción laboral	2.30	1.393	1	5	
Mis competencias profesionales	3.20	1.297	1	5	
Las actividades que realizo son variadas	3.50	1.137	1	5	
Recibo retroalimentación de mi trabajo	3.13	0.973	1	5	
<i>Total</i>	<i>3.1259</i>	<i>0.91566</i>	<i>1</i>	<i>5</i>	<i>0.891</i>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. *Motivación*

<i>Ítem</i>	<i>Media</i>	<i>DE</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Alfa</i>
¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?	3.73	1.112	1	5	
¿Me siento con ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?	3.53	.973	1	5	
¿Las tareas que realizo me motivan y me permiten desarrollarme profesionalmente?	2.97	.928	1	5	
¿En el último año he participado en un taller de motivación, o algo parecido?	2.13	.937	1	4	
¿Los ascensos se dan a quienes más los merecen?	2.17	1.289	1	5	
¿Los jefes evitan tener empleados favoritos?	2.97	1.189	1	5	
¿En esta empresa existen buenas oportunidades de crecimiento?	2.53	1.383	1	5	
<i>Total</i>	<i>3.528</i>	<i>.924</i>	<i>1.67</i>	<i>5</i>	<i>0.832</i>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. *Clima y Cultura*

<i>Ítem</i>	<i>Media</i>	<i>DE</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Alfa</i>
Me identificación con los valores de la organización	3.20	.997	1	5	
La calidad de mis condiciones de trabajo	3.90	1.094	1	5	
La cordialidad en mi ambiente social de trabajo	3.57	.935	2	5	
La conciliación de mi trabajo con mi vida privada	3.30	1.149	1	5	
Mi confianza en mi futuro profesional	3.13	1.137	1	5	
Mi calidad de vida laboral	3.40	1.037	1	5	
El sentido de mi trabajo	3.30	1.022	1	5	
Mi participación en las decisiones de la organización	2.70	1.149	1	5	
Mi realización profesional	2.93	1.015	1	5	
El nivel de excelencia de mi organización	3.03	1.098	1	5	
Mis herramientas de trabajo	3.57	1.104	1	5	
Las instalaciones de mi trabajo	4.10	.885	2	5	
Veo a mis compañeros de trabajo como amigos	3.70	1.199	1	5	
Veo a mis compañeros de trabajo como competencia	3.40	1.070	1	5	
<i>Total</i>	<i>3.37</i>	<i>.717</i>	<i>1.64</i>	<i>5</i>	<i>0.909</i>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. *Escala de Somatización*

	<i>Media</i>	<i>DE</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Alfa</i>
Dolores de cabeza	3.33	1.373	1	5	
Insomnio	2.80	1.375	1	5	
Dolores de espalda	3.63	1.377	1	5	
Tensiones musculares	3.70	1.368	1	5	
<i>Total</i>	<i>3.37</i>	<i>1.161</i>	<i>1</i>	<i>5</i>	<i>0.867</i>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. *Escala de desgaste*

	<i>Media</i>	<i>DE</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Alfa</i>
Sobrecarga de trabajo	2.93	1.112	1	5	
Desgaste emocional	3.50	1.225	1	5	
Agotamiento físico	3.33	1.124	1	5	
Saturación mental	3.57	1.165	1	5	
Mal humor	3.20	1.200	1	5	
Baja realización profesional	3.30	1.236	1	5	
Trato despersonalizado	3.33	1.028	2	5	
Frustración	3.43	1.278	1	5	
<i>Total</i>	<i>3.33</i>	<i>1.204</i>	<i>1</i>	<i>5</i>	<i>0.941</i>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. *Nivel de liderazgo*

	<i>Media</i>	<i>DE</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Alfa</i>
Me siento comprometido con mi trabajo	3.90	1.029	1	5	
Me identifico mi líder	3.10	1.348	1	5	
Confío en mi líder	3.17	1.177	1	5	
Me siento apoyado por mi líder	3.03	1.326	1	5	
<i>Total</i>	<i>3.30</i>	<i>1.142</i>	<i>1</i>	<i>5</i>	<i>0.949</i>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Evaluación al líder

	Media	DE	Mínimo	Máximo	Alfa
Sensible	2.97	1.129	1	5	
Racional	3.47	1.137	1	5	
Competente	3.60	1.276	1	5	
Moral	3.67	.994	2	5	
Bondadoso	3.17	1.177	1	5	
Exitoso	3.67	1.213	1	5	
Capaz	3.60	1.248	1	5	
Optimista	3.47	1.224	1	5	
Eficaz	3.5	1.135	1	5	
Útil	3.63	1.245	1	5	
<i>Total</i>	<i>3.48</i>	<i>1.059</i>	<i>1</i>	<i>5</i>	<i>0.973</i>

Fuente: Elaboración propia.

La confiabilidad de los resultados, medida con el Alfa de Cronbach, es bastante aceptable en cada una de las variables.

Nivel de productividad de los empleados encuestados

La empresa establece metas mensuales para sus trabajadores, que van desde clientes atendidos, tiempos de atención, ventas, nivel de solución, amabilidad, etc. (las metas pueden variar mes a mes). Cada una de ellas tiene una ponderación que al final, sumadas, dan una calificación al empleado y a su vez una clasificación por productividad. Ejemplo: el vendedor Juan Pérez cumplió al 100% cada una de sus metas mensuales; en la tabla 9 se observa el puntaje obtenido en cada una de las metas. En la tabla 10, se observa la clasificación que la empresa da a los vendedores, de acuerdo al cumplimiento de sus metas. Es decir, Juan Pérez obtuvo una calificación de 100 por cumplir efectivamente todas sus metas, por lo tanto, es clasificado como altamente productivo.

Tabla 9. Ejemplo de cumplimiento al 100%

Metas	Puntos
Ventas mensuales	20
Clientes atendidos	20
Amabilidad del vendedor	20
Nivel de solución del vendedor	20
Tiempo de atención promedio por cliente	10
Trámites mal atendidos	10
<i>Total</i>	<i>100</i>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Calificación de la empresa

Calificación	Clasificación
100 a 95	Altamente productivo
94 a 90	Productivo
89 a 80	Poco Productivo
79 o menos	Improductivo

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 11, se presenta el nivel de los vendedores de acuerdo a un resumen del promedio semestral de productividad. Como se puede observar, el 64% de los vendedores cumplen con la calificación mínima requerida por la empresa, su nivel de productividad es totalmente aceptable.

Tabla 11. Nivel de acuerdo al promedio de seis meses de productividad utilizado para el estudio

<i>Nivel de productividad</i>	<i>Número de vendedores</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Comparativo</i>
Altamente productivo	14	47%	64%
Productivo	5	17%	
Poco Productivo	7	23%	36%
Improductivo	4	13%	
<i>Total</i>	<i>30</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>

Fuente: Elaboración propia.

Se elaboró una tabla de correlaciones de Pearson entre todos los conceptos estudiados para analizar su influencia en la productividad del empleado. Las correlaciones de Pearson significativas (1% de significancia) asocian el nivel de Productividad con la cultura organizacional y el género.

En cuanto a la cultura organizacional se manifiesta que está altamente correlacionada con la motivación, características del puesto y el nivel de liderazgo.

Respecto al género, se analizó la productividad de las mujeres y de los hombres encuestados, se observó que el 76.19% de las mujeres cumplen con la calificación mínima requerida por la empresa, su nivel de productividad es totalmente aceptable (tabla 12). Respecto a los hombres, se observó que el 66.66% no cumplen con la calificación mínima requerida por la empresa, su nivel de productividad no es aceptable (tabla 13).

Tabla 12. Nivel de productividad en mujeres

<i>Nivel de productividad</i>	<i>Porcentaje</i>
Altamente productivo	57.14%
Productivo	19.05%
Poco Productivo	19.05%
Improductivo	4.76%
<i>Total</i>	<i>100%</i>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. Nivel de productividad en hombres

<i>Nivel de productividad</i>	<i>Porcentaje</i>
Altamente productivo	33.33%
Poco Productivo	33.33%
Improductivo	33.33%
<i>Total</i>	<i>100%</i>

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Mediante el análisis de los resultados, podemos argumentar una serie de puntos importantes que influyen en los niveles de productividad de los trabajadores. Primeramente, los resultados arrojan que en su mayoría los empleados se encuentran en un nivel de productividad aceptable. En general, podemos argumentar que los vendedores de la empresa estudiada cuentan con un elevado desempeño y cumplimiento de las metas que ésta establece.

Por otro lado, los datos estadísticos muestran claramente que las mujeres son más productivas que los hombres. El promedio mensual de productividad en las mujeres se encuentra en 94 puntos, clasificadas como productivas, en comparación con el promedio mensual de productividad en los hombres de 86 puntos, quienes están clasificados como poco productivos. Las mujeres resultaron ser más productivas que los hombres, por lo tanto, podemos concluir que tener mujeres en la empresa aumenta la productividad. En este caso, la productividad es medida con base en aspectos de venta, por lo tanto, podemos decir que las mujeres consiguen los mejores resultados en ventas.

Los datos estadísticos mostraron una fuerte correlación entre la productividad y el clima-cultura organizacional. A pesar de que la mayoría de las variables arrojaron resultados muy positivos, mostrando fortalezas para la empresa en su mayoría, se presentan las siguientes recomendaciones:

- La implementación de un adecuado programa de comunicación de valores, que permita llevarlos de manera adecuada a la práctica, dando como resultado un aumento en el nivel de competitividad de la empresa.
- La empresa debe tener en cuenta que, para poder lograr los objetivos de manera satisfactoria, requiere del esfuerzo y el trabajo de cada vendedor. Es por ello que, la compañía debe involucrar al personal con las estrategias que desea implementar, y considerar sus opiniones; lo anterior, mejorará la actitud y comportamiento de los vendedores, facilitando el cumplimiento de los objetivos. Al cumplir las metas, se incrementa la productividad individual y general de los miembros del equipo.
- Generar un atractivo plan de vida y carrera para el empleado, podría mejorar o incrementar su productividad. Además, esta variable se puede relacionar con el nivel de rotación del departamento.

Por último, y quizá unos de los resultados más importantes arrojados por este estudio, es el nivel de somatización y desgaste que tiene el personal de la empresa. La mayoría de los vendedores presenta dolores de cabeza, espalda, insomnio y tensiones musculares; trastornos que pueden ser generados y entendidos por el alto nivel de estrés al que son sometidos de manera diaria. El 56.66% de los vendedores presenta alguno de estos malestares. Para hacer frente a estos males, se recomienda la creación de un área social dentro de la empresa. La creación de un departamento o equipo de trabajo que se enfoque en el bienestar laboral de los colaboradores. Sería un área divertida y humana que se encargaría de involucrar al personal, la familia, la empresa y la sociedad. Uno de los objetivos de la formación de este equipo sería realizar actividades fuera de la oficina, esto con el fin de motivar a los vendedores y fomentar el trabajo en equipo.

Se recomienda realizar actividades de convivencia, deportivas, culturales, etc., mínimo una vez al mes, permitiendo despejar a los trabajadores del estrés del trabajo diario. Además, se recomienda realizar actividades de apoyo a la sociedad y al medio ambiente; las cuales podrían ser de gran ayuda para fomentar valores en el personal de la empresa y mejorar sus lazos de amistad.

Lo anterior, son recomendaciones basadas en datos estadísticos y revisión de literatura, con el fin de mejorar y aumentar el nivel de productividad de los vendedores de la compañía, además de hacer frente a las debilidades actuales de la empresa, e impulsar el mantenimiento y desarrollo de las fortalezas de la misma.

Referencias

- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Blanch, J., Sahagún, M., Cantera, L., & Cervantes, G. (2007). *Cuestionario de Bienestar Laboral General: Estructura y Propiedades Psicométricas*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1),13.
- Cacioppe, R. (1998), An integrated model and approach for the design of effective leadership development programs. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(1), 2.
- Calderón, G., Milena, S., & Torres, K. (2003). *Cultura organizacional y bienestar laboral*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGrawHill/Interamericana Editores.
- Franklin, E.B., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*. México: Pearson.
- González, M. (2006). *Habilidades directivas*. Antequera, Málaga: INNOVA.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores.
- Lievens, F., Van Geit, P., & Coetsier, P. (1997). Identification of Transformational Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(4), 415-430.
- Newstrom, W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Ramírez, J. (2007). *El gerente eficaz: los retos de la gerencia general*. México: Panorama.
- Valenzuela, I. (2017). *Productividad laboral. Factores y/o limitaciones de la productividad en el área de atención a clientes*. México: Universidad de Sonora.

Capítulo 3

El financiamiento en la industria del mueble en Mesillas, Concordia, Sinaloa

Mirna Sulema Oleta Luna, José Vargas-Hernández y Luis Alonso Cañedo Raygoza

Mirna Sulema Oleta Luna y Luis Alonso Cañedo Raygoza
Facultad de Ciencias Económico Administrativas de Mazatlán,
Universidad Autónoma de Sinaloa

José Vargas-Hernández
Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas,
Universidad de Guadalajara

correo: mirna_oleta@live.com.mx

Este capítulo presenta algunos de los resultados obtenidos en la investigación denominada Financiamiento y Competitividad. Caso: Industria del mueble en Mesillas (Oleta, 2017), en particular lo referente al financiamiento de estas organizaciones.

En la actualidad, las empresas no sólo tienen que enfrentar la competencia nacional sino también la global, por lo que se hace necesario crecer y sostener una ventaja competitiva, de tal manera que las finanzas constituyen una de las funciones de gran importancia para todo tipo de organizaciones, ya que éstas necesitan dinero para pagar la nómina, comprar materia prima, adquirir maquinaria, mobiliario y equipo, rentar, adquirir o remodelar el local, entre otras actividades que permitan el buen funcionamiento de la empresa (Gitman, 2007).

La globalización exige tanto a las empresas grandes como a las micro, pequeña y medianas (MIPYMES), ser más competitivas para asegurar su permanencia en el mundo de los negocios y contribuir a la economía del país. La industria del mueble no es la excepción, para poder crecer y permanecer demanda mejores oportunidades de financiamiento para dar continuidad a su desarrollo y mejorar su posición competitiva.

En México, la industria del mueble desarrolla una actividad fabril cada vez más debilitada, debido a la falta de tecnología, diseño, financiamiento y la competencia del exterior, lo cual implica la entrada de muebles a muy bajo precio, principalmente de Asia, situación que ha provocado en los últimos años el cierre de 11 mil empresas de esta rama (Orozco, 2014).

En Sinaloa, la industria del mueble de mayor auge se encuentra en el municipio de Concordia y "las localidades que concentran el mayor número de establecimientos dedicados a la elaboración de muebles para el hogar son Concordia y Mesillas" (Soto, 2013, p. 45). El Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2013), señala que en el municipio de Concordia existen 74 talleres de carpintería, instalados la mayoría de ellos en los patios de las casas de los propietarios.

En Concordia desde el 2009 sus talleres operaban en su mayoría con maquinaria y equipo obsoleto, materia prima de baja calidad y producían únicamente para el mercado local y para los intermediarios que tienen salas de exhibición en las inmediaciones de la entrada principal del poblado, en cambio en Mesillas, existen alrededor de 30 talleres que operan en mejores condiciones que los localizados en Concordia, ya que cuentan con maquinaria y equipo que les permite elevar la calidad de los mue-

bles producidos, así como una mejor organización de las actividades productivas y en constante búsqueda de nuevas formas para mantenerse en el mercado local y nacional. (Soto, 2013, p. 70)

Mesillas se considera uno de los productores líderes del mueble del municipio de Concordia. Sin embargo, la industria del mueble en esa comunidad, al igual que Concordia, tiende a comercializar los mismos productos para los mismos consumidores, de tal manera que se tienen pocas ventas, baja producción y recorte de personal; algunos talleres utilizan solo el 60% de su capacidad y otros definitivamente lo han cerrado en la espera de tiempos mejores. De seguir así, varias familias que dependen de esta actividad se encuentran en riesgo de quedarse sin empleo.

Ante el panorama anterior, en el presente capítulo se presenta un acercamiento teórico a las fuentes de financiamiento y se muestran los hallazgos acerca de aquellas fuentes de financiamiento utilizadas por las empresas de la industria del mueble en Mesillas, indicando el destino y monto de los créditos obtenidos.

Las finanzas en la empresa

Las finanzas juegan un papel fundamental en la vida de las empresas, independientemente de su tamaño. Éstas deciden si invierten o no, a partir de sus finanzas, asimismo, deciden qué instrumentos financieros aplicar con base a sus necesidades; por lo que están presentes en las decisiones más esenciales para la supervivencia y el éxito de la misma.

El objetivo de la función financiera es dotar de *liquidez y productividad* a las empresas, la primera consiste en disponer de efectivo suficiente para pagar deudas a su tiempo, y así hacer una distribución más útil de los recursos que se encuentran en la empresa; la segunda consiste en elevar al máximo el valor actual de los recursos (Mercado, 2006).

Las finanzas pueden ser definidas como:

el arte y la ciencia de administrar el dinero. Casi todos los individuos y organizaciones ganan o recaudan dinero y lo gastan o lo invierten. También se ocupan del proceso, de las instituciones, de los mercados y de los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre individuos, empresas y gobiernos. (Gitman, 2007, p. 3)

Por su parte, Haime (2009) señala que las finanzas:

tienen por objetivo la maximización de los recursos de la empresa, entendiéndose por maximización, la consecución de recursos de las fuentes más baratas disponibles y su aplicación en los proyectos más productivos o rentables y tratando de disminuir al mínimo el riesgo en su aplicación. (p.41)

Con base a las definiciones anteriores, las finanzas constituyen una de las funciones más relevantes de cualquier tipo de empresa. Independientemente de su actividad, las empresas

están en la búsqueda del cómo obtener dinero (origen) y dónde invertirlo o ganarlo (aplicarlo) que sirva a proyectos productivos o rentables que beneficien su crecimiento y consolidación.

Fuentes de financiamiento de la empresa

Las fuentes de financiamiento son un "conjunto de recursos económicos propios y ajenos de la empresa, que utiliza en determinado momento con el fin de desarrollar actividades que le permitan cumplir sus objetivos" (Ortega, 2008, p. 357).

Las fuentes de financiamiento pueden clasificarse en internas y externas, como se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. *Fuentes de financiamiento*

<i>Fuentes de financiamiento</i>	<i>Origen de la fuente</i>	<i>Tipos de créditos</i>	<i>El crédito puede ser</i>
Internas (Propias)	<ul style="list-style-type: none"> • Aportación de los socios • Ingresos por ventas 		
Externas (Ajenas)	Privado	Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Crédito simple o en cuenta corriente • Descuentos de documentos • Préstamos quirografarios o directos sin garantía
		Bancario	<ul style="list-style-type: none"> • Préstamos de habilitación o Avío • Préstamos refaccionarios • Crédito comercial en cuenta corriente • Créditos hipotecarios • Préstamo hipotecario industrial • Líneas globales • Arrendamiento financiero
	Público	Gubernamental	<ul style="list-style-type: none"> • Federal • Estatal • Otras dependencias del gobierno

Fuente: Elaboración propia con información tomada de Ortega (2008) y Moreno (2011).

En todo tipo de empresa, para alcanzar los objetivos se hace indispensable el financiamiento, independientemente de cuál sea su origen, si es propio o ajeno y en el tiempo que se adquiera. Las fuentes de financiamiento, de acuerdo al tiempo, pueden ser a corto o largo plazo. El *financiamiento a corto plazo* es la deuda programada originalmente para ser pagada en un plazo menor a un año. En tanto que, el *financiamiento a largo plazo* es la deuda programada originalmente para ser pagada en un plazo mayor a un año.

Cuando las organizaciones carecen de liquidez, es decir, no tienen suficientes recursos financieros provenientes de fuentes internas para pagar deudas o para invertir en activos tales como: vehículos, maquinaria, materia prima, tecnología, etc., entonces requieren de la obten-

ción de fuentes externas. De las dos fuentes de financiamiento anteriores, interna o externa, sin duda el que requiere especial atención es el financiamiento externo debido a que la empresa se pone en manos de terceros.

Descripción de las fuentes de financiamiento

a) Financiamiento Interno

Aportaciones de Socios

Aportación inicial como dueño único, esto es persona física (PF) o como sociedad se señala como persona moral (PM). La aportación inicial puede ser: inversión de terrenos, edificio, maquinaria y equipo, etc., o bien las aportaciones adicionales pueden ser requeridas por la expansión o desarrollo de la empresa, éstas generalmente se aplican con la reinversión de sus utilidades, por préstamos o nuevos socios (Moreno, 2011).

Ingresos por ventas

Es la cantidad que recibe una empresa por la actividad normal que desarrolla. En el caso de las empresas industriales o comerciales, los ingresos son generados por las ventas de sus inventarios y en las empresas de servicios por la prestación de dicho servicio (Normas de Información Financiera, 2017).

b) Financiamiento Externo

Crédito comercial

Es una fuente de financiamiento que se genera como resultado de las transacciones ordinarias que una empresa tiene con otras en la adquisición de materia prima, mercancía o servicios y registra la deuda como cuenta por pagar a corto plazo. El crédito comercial más común y frecuente es: proveedores (Moreno, 2011).

Proveedores es la obligación que la entidad tiene de pagar adeudos provenientes de la adquisición o compra de bienes o servicios que corresponden al giro principal.

Besley y Brigham (2016) señalan que en las empresas medianas y grandes este tipo de financiamiento representan cerca del 40% de los pasivos a corto plazo no así, para las empresas pequeñas en las que el porcentaje es mayor, debido a que con frecuencia no califican para ser financiadas por otras fuentes y, por ello, recurren en gran medida a este tipo de crédito.

Crédito bancario

Permite que la empresa obtenga dinero de la banca. Las instituciones financieras al prestar el dinero otorgan un voto de confianza a la empresa en tanto pruebe su solvencia (ejemplo: ingresos suficientes, propietario de algún bien inmueble, etc.). Mediante el crédito la empresa obtiene efectivo y el banco recibe capital más intereses por el uso del dinero.

[Para] las empresas pequeñas y medianas, los préstamos bancarios representan la fuente más importante de crédito a corto y mediano plazo, no así para las empresas mayores

que con frecuencia obtienen financiamientos mediante la emisión de obligaciones, colocación de acciones en bolsa, aceptaciones bancarias, etc. (Moreno, 2011, p. 377)

Crédito gubernamental

Es una fuente de financiamiento referente a que el gobierno federal ha creado fondos, programas y convenios para el apoyo y desarrollo de ciertas actividades que por el tamaño de la empresa o por el riesgo que conlleva la propia actividad, no han sido atendidos por la Banca Comercial en el financiamiento de actividades prioritarias, dichos fondos son administrados por la Banca de Desarrollo (Moreno, 2011, p. 391).

Teorías financieras

Los principales criterios que dan lugar a las teorías financieras se sustentan en el nivel de endeudamiento de la empresa, el costo de capital y la controversia de conocer la combinación de recursos propios y ajenos que generan más valor a la empresa.

De acuerdo a Modigliani y Miller (1958, citados por Vendrell, 2007), la relación óptima entre deuda y recursos propios es lo que se conoce como estructura financiera. A la *estructura financiera* también se le conoce como *estructura de capital*. Azofra (1987, citado por Vendrell, 2007) la explica como el conjunto del origen y aplicación de los recursos utilizados por la empresa, por su parte, Besley y Brigham (2016), la señala como la combinación de deuda y capital que se utiliza para financiar a una empresa.

Teoría del equilibrio estático

Esta teoría considera la estructura de capital de la empresa como el resultado del equilibrio entre los beneficios y costos derivados de la deuda, manteniendo constantes los activos y los planes de inversión (Myers, 1984 citado por Vendrell, 2007). Por lo tanto, parte de la idea de que las empresas elegirán la mezcla de deuda y capital de acuerdo a los costos y beneficios del crédito.

Teoría de jerarquización financiera

Esta expone la preferencia de la empresa por la financiación interna a la externa, y la deuda a los recursos propios si se recurre a la emisión de valores, (Myers, 1984 citado por Vendrell, 2007).

Al aplicar esta teoría no se persigue una estructura de capital óptima, sino seleccionar las fuentes de financiamiento en el siguiente orden: primero se eligen fondos internos, después fondos externos (deuda) y, como última opción, nuevos socios.

Metodología

La metodología empleada en esta investigación está basada en un enfoque empírico con análisis mixto (cuantitativo-cualitativo). Con esta combinación, se obtuvieron hallazgos confiables, válidos y objetivos sobre la problemática que se vive en la industria del mueble en Mesillas, Concordia, Sinaloa.

Para la obtención de información se realizó un censo a una población de 17 unidades productivas que tenían la característica de tener taller y mueblería. El diseño para esta investigación fue de tipo no experimental, transversal y descriptiva (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

No experimental, debido a que no hubo manipulación intencional de las variables y se observó el fenómeno en su ambiente natural. Transversal, dado que se recopilaron datos en un momento y tiempo único. Con el propósito de obtener información sobre financiamiento se aplicaron cuestionarios en los meses de septiembre a noviembre del 2015.

Hallazgos y análisis de los datos

En este apartado se muestran los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los 17 empresarios de la industria del mueble en la comunidad de Mesillas.

Financiamiento Interno

Las empresas obtienen ingresos por ventas de sus productos, con tan poco margen de utilidad, que apenas les alcanza para volver a fabricarlos, ya que invierten casi un 85% en materia prima, y el resto se distribuye de la siguiente manera: el 11% para comercializar el producto, 3% en publicidad y 1% entre maquinaria o capacitación, esto sin considerar que se tienen que cubrir gastos operativos como sueldos, luz, teléfono, etc., disminuyendo más el margen de utilidad. En la figura 1, se muestra el destino de los ingresos.

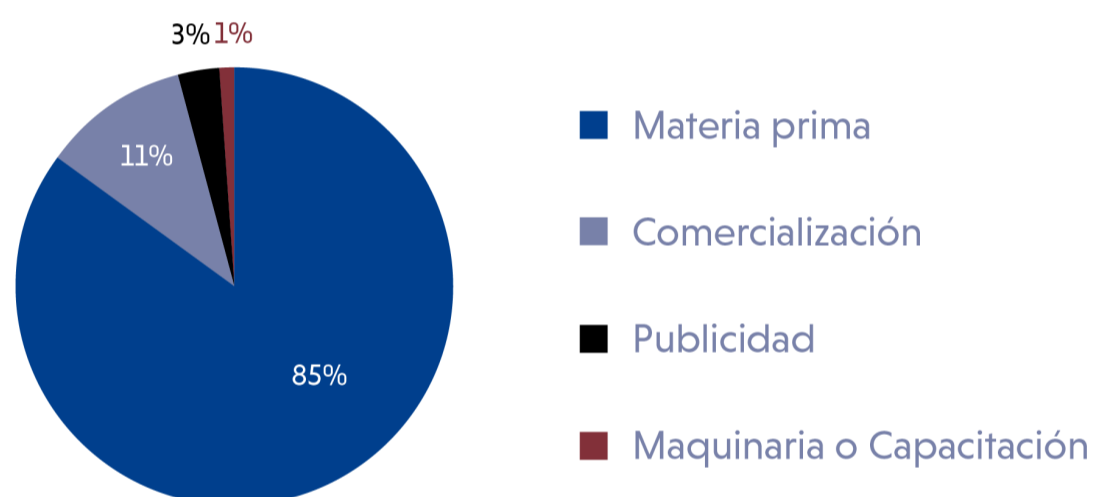


Figura 1. Destino de los ingresos.

En la figura 2, se observa que sólo el 12% de las empresas aceptaría la aportación de un nuevo socio en caso de tener problemas de liquidez, como opción para obtener financiamiento.

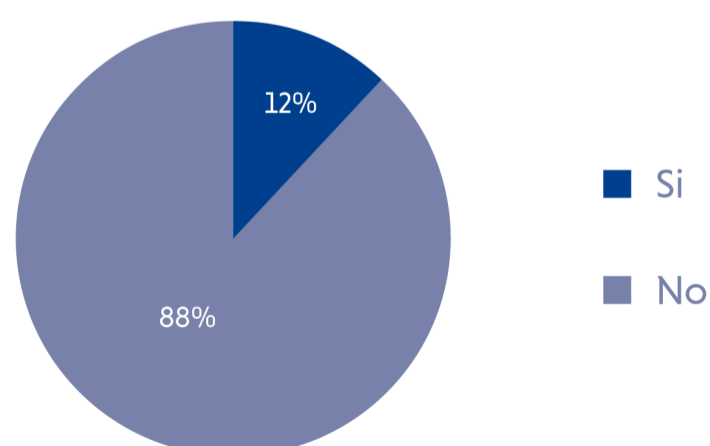


Figura 2. Aportación de un nuevo socio.

Financiamiento Externo

De las empresas que han tenido acceso a financiamiento, ocho empresas (47%) son créditos bancarios, tres (18%) créditos de gobierno, y tres (18%) otros créditos (proveedores). Tres empresas (17%) no han intentado obtener créditos, señalan como principal causa tener miedo al compromiso y, en su momento, no tener capacidad para cubrir los pagos y verse obligados a cerrar por incumplimiento a los acreedores (figura 3).

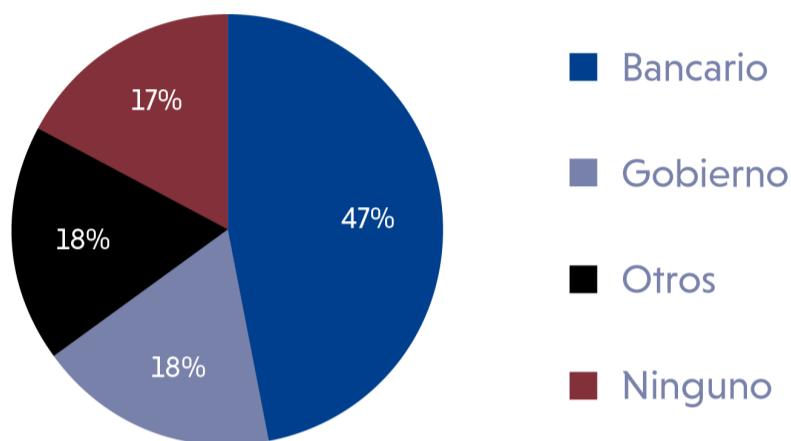


Figura 3. Fuentes de financiamiento.

Del total de empresas, sólo ocho obtuvieron un crédito bancario a través de los siguientes bancos: cuatro (23%) Banamex, dos (12%) Banorte, una (12.5%) Serfin y una (12.5%) NAFIN, como se observa en la figura 4.

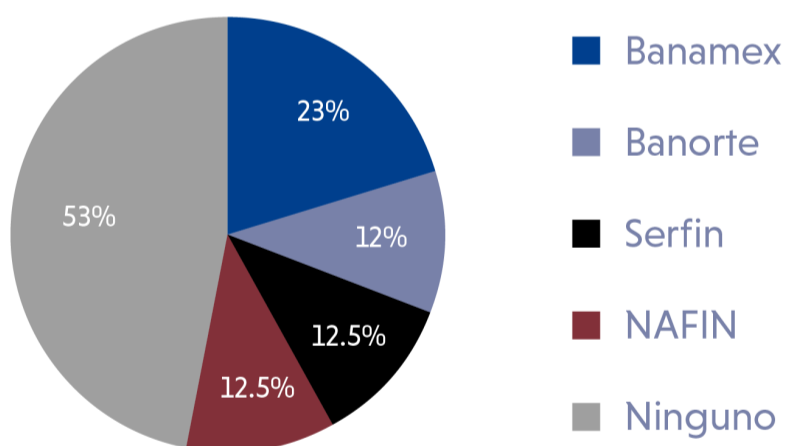


Figura 4. Créditos bancarios.

Las empresas señalaron tener poco acceso a créditos de gobierno y los últimos otorgados fueron en 2011. Del total de empresas, sólo tres obtuvieron este tipo de crédito, dos (12%) a través del Fondo Nacional de Empresas Sociales (FONAES) y una (6%) a través del Fondo Sinaloa (FOSIN), como se observa en la figura 5.

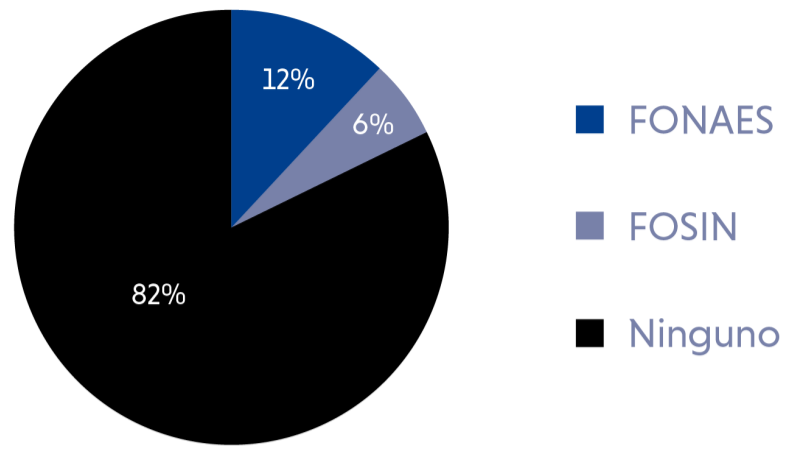


Figura 5. Créditos de gobierno.

El destino que las empresas le han dado a los créditos bancarios obtenidos, es el siguiente: cinco (29%) para comprar materia prima, dos (12%) para construcción de bodega, uno (6%) para comercializar el producto (figura 6).

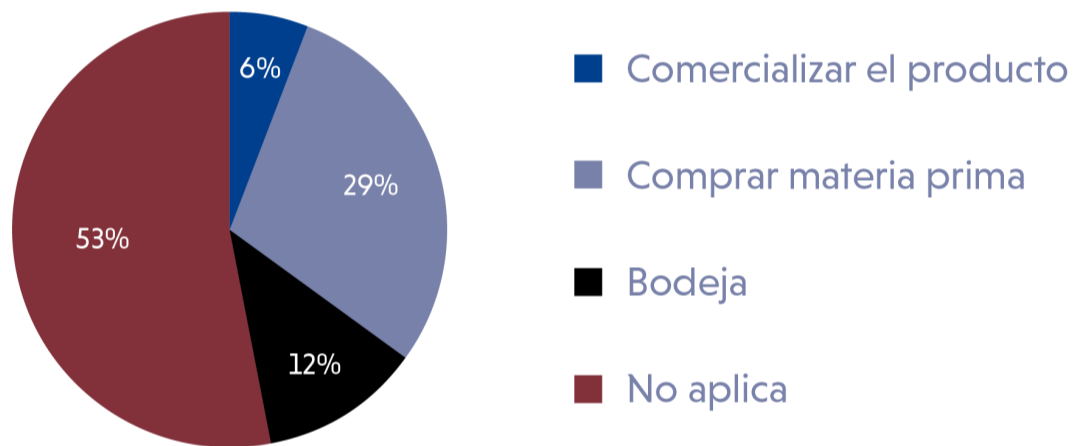


Figura 6. Destino del crédito bancario.

Del total de organizaciones, las que obtuvieron financiamiento del gobierno fueron tres (18%) y todas lo destinaron para compra de materia prima (figura 7).

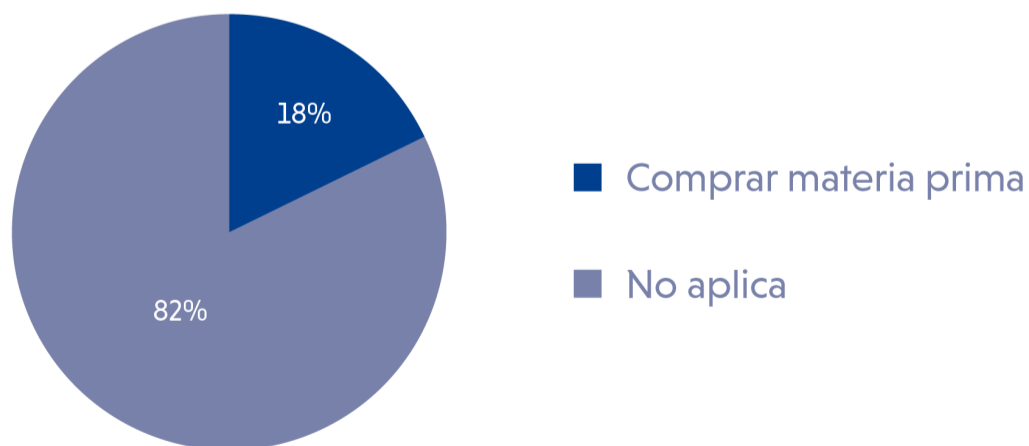


Figura 7. Destino del crédito de gobierno.

Los montos de los créditos bancarios se pueden observar en la figura 8, donde resalta que la mayor parte de los créditos, estuvieron en el rango de \$51,000 y \$150,000 pesos, es decir, cuatro (23%) empresas obtuvieron estos montos.

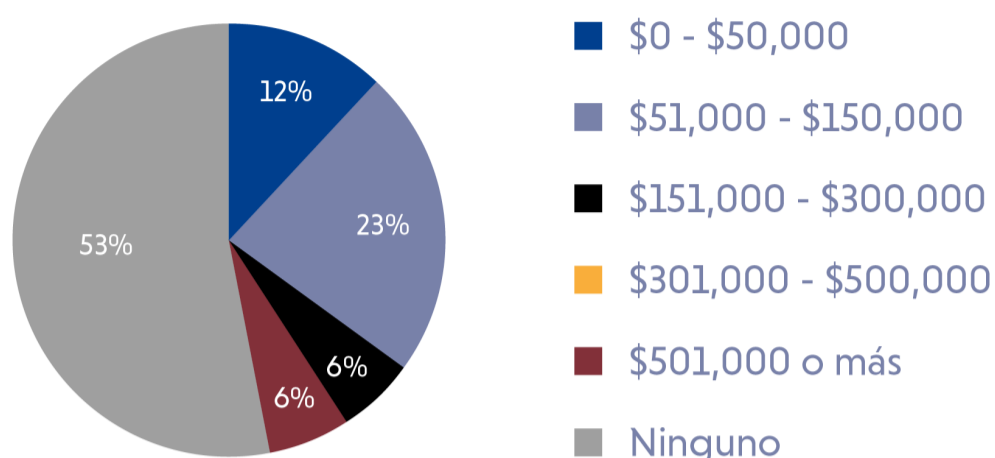


Figura 8. Monto de créditos bancarios.

Con relación a los créditos de gobierno, para dos (12%) empresas el monto obtenido fue entre \$ 51,000 y \$150,000 pesos, y para una (6%) con un monto mayor a esa cantidad (figura 9).

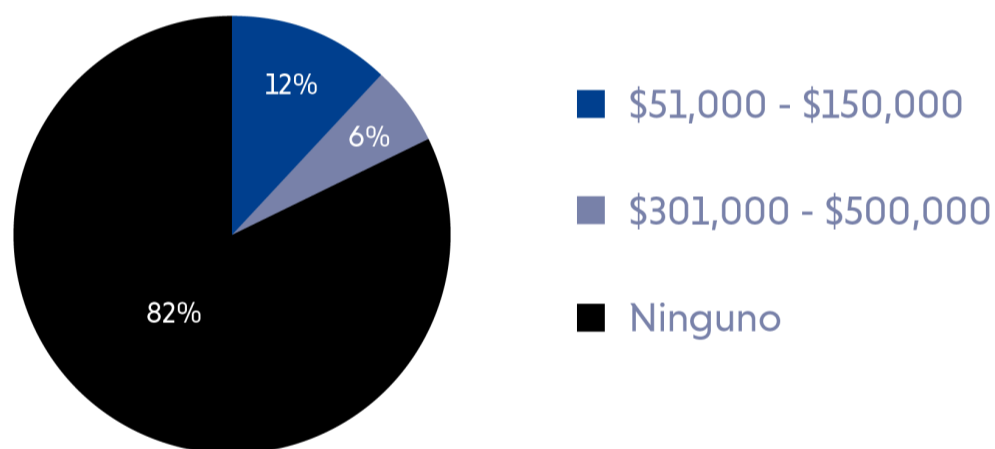


Figura 9. Monto de créditos de gobierno.

Conclusiones

Las fuentes de financiamiento, a las que ha tenido acceso la industria del mueble en Mesillas, manifiestan lo señalado por la Teoría de la Jerarquía, primero recurren a fuentes internas (parte más alta de la jerarquía) antes que a fuentes externas, sean bancarias o de gobierno. Estas fuentes de financiamiento se encuentran en la parte más baja de la jerarquía, aun cuando no tienen suficientes recursos financieros para solventar los gastos que genera el proceso de comercialización del producto en la búsqueda de otros mercados.

Si bien, el financiamiento externo representa para la industria del mueble temor ante la posibilidad de poner en riesgo el patrimonio de la empresa, estas organizaciones lo deben considerar como una opción viable que les permitirá crecer o mejorar.

Por lo tanto, ante la falta de financiamiento que viven las empresas, se sugiere hacer una combinación óptima entre capital propio y deuda, de acuerdo a su capacidad de pago, lo que impactará en una estructura financiera sana. Si se tiene un financiamiento adecuado a sus necesidades, se incrementará la comercialización del producto a otros mercados y, en consecuencia, se tendrá una mejora en la competitividad de la industria del mueble y en su entorno.

Si las empresas no actúan de forma inmediata en la obtención de un financiamiento adecuado, no será posible comercializar sus productos en otros mercados (fuera del estado de Sinaloa) y continuarán compitiendo entre sí, afectando la competitividad, limitando su desarrollo y la generación de empleo.

Referencias

- Besley, S., & Brigham E.F. (2016). *Fundamentos de administración financiera*. México: CENGAGE Learning.
- Gitman, L.J. (2007). *Administración financiera*. México: Pearson.
- Haime, L.L. (2009). *Planeación financiera*. México: ISEF
- Hernández, S.R., Fernández, C.C., & Baptista L.P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2013). *Unidades económicas*. Recuperado de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
- Mercado, H.S. (2006). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: PAC.
- Moreno, F.J.A. (2011). *Las finanzas en la empresa*. México: Patria.
- Normas de Información Financiera (2017). *Estructura del Estado de Resultados: Ventas o Ingresos*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Oleta, L.M.S. (2017). *Financiamiento y Competitividad: Caso Industria del mueble en Mesillas*. Tesis del doctorado en Administración. Universidad Autónoma de Durango. Culiacán, Sinaloa.
- Orozco, C.I. (2014). La industria mueblera en México requiere de renovación de fondo. *El financiero*. Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/la-industria-mueblera-en-mexico-requiere-de-renovacion-a-fondo.html>
- Ortega, C.A. (2008). *Introducción a las finanzas*. México: McGraw Hill.
- Soto, B.J.Y. (2013). *Espacio económico y desarrollo regional en Sinaloa. El distrito industrial del mueble en Concordia*. México: Juan Pablo Editor/Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Vendrell, V.A. (2007). *La dinámica de la estructura de capital. Evidencia para las empresas industriales españolas*. Recuperado de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8066/Tavv1de1.pdf;jsessionid=36C709B39B0C139CCE3F4D7BF1D68C12.tdx2>

Capítulo 4

Estrategias de Producto y Promoción en las pequeñas empresas comerciales en Mazatlán, Sinaloa

Erica Mariela Sánchez Suástegui

Erica Mariela Sánchez Suástegui
Facultad de Ciencias Económico Administrativas de Mazatlán,
Universidad Autónoma de Sinaloa

correo: ericasuastegui@yahoo.com

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) son un elemento fundamental para el desarrollo económico del país; contribuyen en la generación de empleos y realizan una gran aportación al Producto Interno Bruto (PIB). En México, existen aproximadamente cinco millones seiscientos cincuenta y cuatro mil unidades empresariales, el 99.8% son MIPYMES, las cuales generan el 52% del PIB y el 72.7% de los empleos (INEGI, 2014).

Actualmente, el ambiente de los negocios es altamente competitivo y para el pequeño empresario es difícil sobrevivir. Todos los empresarios, cada día, toman decisiones de tipo personal, profesional y relacionadas con el medio. Para la solución de problemas, el empresario utiliza el juicio, la intuición, la experiencia y la práctica. Por lo anterior, debe ser proactivo implementando las estrategias adecuadas en todas las áreas de la empresa, para que ésta funcione de forma correcta, siendo el área de mercadotecnia una de las más importantes.

La creciente amenaza que enfrenta la empresa local en Mazatlán, Sinaloa, de grandes empresas nacionales e internacionales y la competencia indirecta de otros productores, principalmente extranjeros, hace más difícil la sobrevivencia de las empresas en la región, por lo que las pequeñas empresas necesitan estrategias, modelos, esquemas y procesos novedosos de mercadotecnia que les permita competir y permanecer en los mercados.

La falta de conocimiento acerca de cuál es la situación actual de las empresas en la región, dificulta la planeación estratégica a corto, mediano y largo plazo que requieren las empresas para ser competitivas y permanecer en el mercado.

El desconocimiento de la operación de las empresas dificulta, en gran medida, la implementación de procesos en sus áreas funcionales: recursos humanos, mercadotecnia, finanzas y operaciones. Parte de esta problemática y sus consecuencias pueden eliminarse mediante el conocimiento de las estrategias de mercadotecnia que utiliza el comerciante de la región (Debernardo & Hurtado, 2008).

En este capítulo se presentan las estrategias de mercadotecnia de producto y promoción que utilizan las pequeñas empresas comerciales en Mazatlán, Sinaloa. Se retomó la actividad comercial, en virtud de ser el sector que cuenta con un número importante de establecimientos ubicados en esta región.

En el primer apartado se hace un acercamiento a la teoría de administración de la mercadotecnia, la cual busca satisfacer necesidades del cliente, basándose en los cuatro elementos del proceso mercadológico: precio, producto, plaza y promoción. En el segundo apartado se describen los métodos de investigación aplicados. En el tercer apartado se muestran los hallazgos y la interpretación de las variables Producto y Promoción. Por último, se presentan las conclusiones al respecto.

Revisión teórica

Los modelos tradicionales de mercadotecnia fueron desarrollados a partir de teorías surgidas durante la Revolución Industrial; inicialmente la teoría se centraba en la eficiencia de la producción de bienes tangibles, después se enfocó en los bienes intangibles (información, conocimiento, interactividad, etc.), y más tarde, la orientación al producto se trasladó hacia el consumidor (Díaz & Lara, 2005).

La mercadotecnia en las empresas satisface necesidades y deseos de los consumidores, brindando una ventaja competitiva, así como la creación de empleos, ya sea en la producción o en las actividades relativas a sus funciones (Blandón, 2002).

La teoría de la administración de la mercadotecnia busca satisfacer una necesidad y que ésta vaya más allá del producto, tomando en cuenta las 4 P's (precio, producto, plaza y promoción) que se consideran los componentes de la mezcla de la mercadotecnia y que son cruciales para la permanencia y desarrollo de las empresas (Vargo & Lusch, 2004).

La mezcla de mercadotecnia se refiere a la combinación de elementos del proceso mercadológico de acuerdo con las características específicas del entorno y de la población, con el fin de lograr la satisfacción de las necesidades del cliente y una mayor penetración en el mercado. (Münch, 2007, 202)

A continuación, se define cada uno de los elementos que componen las llamadas 4 Ps de la mercadotecnia:

- *Producto*. Es el conjunto de atributos tangibles e intangibles que la empresa ofrece al mercado. *"Es una combinación de características unidas en una forma fácilmente identificables, que el comprador puede aceptar como algo que le sirve para satisfacer sus deseos y necesidades"*. (Rodríguez, 2010, p. 255). El producto tiene su propia mezcla de variables: envase, garantía y servicios (Rodríguez, 2010). Stanton, Etzel y Walker (2000) consideran, además, el ciclo de vida del producto.
- *Precio*. *"Es el valor de un producto o servicio expresado en dinero"* (Rodríguez, 2010, p. 255). Es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio. Sus variables de análisis son: precio de lista, descuentos, complementos, plazos y condiciones de crédito (Rodríguez, 2010; Domínguez, Reséndiz & Corona, 2012).
- *Plaza*. También conocida como posición o distribución, incluye todas las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del consumidor. Los canales de distribución *"son los medios por los cuales el productor hace llegar el producto a los consumidores"*

finales” (Rodríguez, 2010, p. 256). Sus variables son: cobertura, surtido, ubicaciones, inventario, transporte y logística (Rodríguez, 2010; Domínguez et al., 2012).

- *Promoción.* Se refiere al hecho de dar a conocer el producto o servicio y cómo promoverlo en un mercado (Rodríguez, 2010). Para Kotler (2008) abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto, incluye todas las formas de comunicación de la mercadotecnia y sus variables son: publicidad, promoción de ventas, venta personal, relaciones públicas, telemarketing y propaganda.

El conocimiento de las estrategias de mercadotecnia y su aplicación es esencial para las empresas, dado que a través de ellas se logran los objetivos mercadológicos que tiene una empresa (Thompson, 2005).

Machado y Bins (2006), definen la estrategia de mercadotecnia como “el desarrollo de actividades y la toma de decisiones con fin de construir y mantener una ventaja competitiva sostenible” (p. 25). En virtud de lo anterior, la estrategia de mercadotecnia está centrada en el mercado, la satisfacción del consumidor, las características que distinguen al producto y la búsqueda de ventajas sostenibles a largo plazo.

Para Pérez y Molina (2007) tanto el producto como la promoción son estrategias de mercadotecnia, por medio de éstas se puede obtener una ventaja ante los rivales. Es decir, identificar el potencial de las empresas mediante la valoración de estrategias de mercadotecnia, a partir de sus fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas (Zárraga, Molina & Corona, 2013).

La pequeña empresa mexicana, en su gran mayoría está dedicada a la actividad comercial, es notorio que aquellas dedicadas a la transformación de sus productos también se encargan de la comercialización, descartando en lo posible a los intermediarios, y logrando una relación más estrecha entre el productor y el consumidor (INEGI, 2014).

En la ciudad de Mazatlán, han iniciado operaciones pequeñas empresas con los siguientes productos: preparación de tostadas horneadas sin grasa, de tortillas de harina caseras sin conservador, sushi, elaboración de leche, marlín, atún y queso, entre otros. Sin embargo, existen pocos casos de pequeñas empresas que han podido crecer hasta convertirse en grandes empresas, por ejemplo: Café Marino, Productos Industrializados S.A., Tortillas de Harina El Venado, Tostaditas Blancas, por mencionar algunos; definitivamente, es una cantidad poco significativa con respecto al total de negocios familiares que se forman con dos o tres empleados y que en corto tiempo tienen que cerrar sus empresas por falta de apoyo, asesoría y estímulos (Ángeles, 2008).

Metodología

El diseño de esta investigación fue de tipo no experimental, transversal y descriptivo; no hubo manipulación intencional de las variables y el estudio se realizó en un solo período; su propósito fue indagar la incidencia de los factores mercadológicos (producto y promoción) en un momento dado para entender la posición que tiene el sector comercial al que pertenecen las pequeñas empresas estudiadas.

Esta investigación se delimitó a la Ciudad y Puerto de Mazatlán, Sinaloa. La aplicación de cuestionarios se llevó a cabo en seis meses, comprendidos de agosto a diciembre de 2014, se tomó en cuenta el sector comercio, ponderando a las empresas comerciales con una edad de 2 o más años y con un rango de 11 a 50 trabajadores.

El universo de estudio de esta investigación se estableció con base en los datos proporcionados por el Sistema de Información Empresarial Mexicano (2014) y se determinó una muestra representativa de 94 pequeñas empresas.

En el estudio de campo, para la recopilación de información fueron aplicados cuestionarios a los dueños, gerentes, encargados y personal de las empresas. La aplicación de cuestionarios permitió la elaboración de tablas que ayudan a ilustrar la información obtenida en términos cuantitativos y porcentuales, facilitando la interpretación de los datos.

Para el análisis, los resultados se agruparon para facilitar la interpretación de las variables de precio, plaza, producto y promoción. En este capítulo sólo se muestran las estrategias de mercadotecnia de los factores de producto y promoción.

Estrategias de producto y promoción que aplican las pequeñas empresas comerciales

Producto

De acuerdo a los resultados, en la tabla 1 se muestra la información en términos cuantitativos y porcentuales, respecto al factor Producto.

Tabla 1. Información obtenida respecto al factor Producto

Ítem	SI		NO	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1. ¿Los vendedores conocen a fondo sus productos?	84	89.36%	10	10.64%
2. ¿Conoce las razones por las que prefieren sus clientes sus productos?	84	89.36%	10	10.64%
3. ¿Planea la cantidad y tamaño de sus productos?	69	73.40%	25	26.60%
4. ¿Conoce el ciclo de vida de sus productos?	79	84.04%	15	15.96%
5. ¿Analizan en su empresa los productos sustitutos?	72	76.60%	22	23.40%
6. ¿Conoce las causas de devolución de sus productos?	80	85.11%	14	14.89%
7. ¿Tiene un servicio post-venta?	47	50%	47	50%
8. ¿Sus productos tienen garantía?	77	81.91%	17	18.09%
9. ¿Tiene diversificación de productos?	83	88.30%	11	11.70%

A partir de la tabla 1, se puede observar lo siguiente:

Conocimiento del producto

El 89.36% de los vendedores conoce a fondo los productos que ofrece. Algunas empresas encuestadas manejan un gran número de productos, a pesar de eso, la gran mayoría conoce los productos que venden, lo que redundará en el buen servicio al cliente (Domínguez et al., 2012).

Preferencia del cliente

El 89.36% conoce por qué prefieren los clientes sus productos, esta retroalimentación le permite a la empresa establecer estrategias de posicionamiento en el mercado e incrementar su participación dentro de este (Zikmund & D'Amico, 2003). También se observa que el 10.64% desconoce este aspecto, entonces de qué manera la empresa diversificará sus productos si no sabe por qué lo compran.

Planeación de ventas del producto

El 73.40% de las empresas realiza una planeación de ventas, el 26.6% no lo hace, éstos últimos, no cuentan con objetivos para alcanzar un número de ventas al mes, por consiguiente, tienen problemas en cuanto a los recursos generados para cubrir los gastos.

Ciclo de vida de los productos

El 84.04% de las empresas encuestadas conoce el ciclo de vida de sus productos. Para Stanton et al. (2000), conocer este aspecto del producto tiene un efecto directo en la supervivencia de la empresa y, en caso contrario, el desconocimiento acarrea pérdidas para el negocio y gastos al tener almacenado productos caducos, lo que motiva devoluciones e inconformidades por parte del cliente y, al mismo tiempo, no se tiene conocimiento de un estimado del producto a vender, ni de la rotación del inventario.

Productos Sustitutos

El 76.60% de las pequeñas empresas venden productos sustitutos y 23.40% no, esto puede ocasionar que los clientes prefieran comprar con la competencia debido a la poca disponibilidad de estos en las pequeñas empresas (Zikmund & D'Amico, 2003).

Devoluciones de productos

El 14.89% de los entrevistados desconocen las causas de devolución de sus productos, es decir, no llevan control estadístico. El 85.11% conoce las causas, aunque algunos señalan que, debido a las características de sus productos es muy difícil que sean devueltos y los que conceden garantía es de un plazo muy corto, por lo que le da muy poco tiempo al cliente para comprobar que su compra fue efectiva. Lo anterior, no les permite tener información suficiente para mejorar el servicio de atención al cliente (Rodríguez, 2010).

Servicio Post-Venta

Sólo el 50% de las empresas realiza un seguimiento del cliente después de la venta. Quienes no lo hacen, según los encuestados, es porque no hay necesidad de ello. Muchas de estas empresas se concretan únicamente en vender el producto, consideran que ahí termina su labor de venta, restándole importancia a proporcionar al cliente un servicio adicional, que agrega un plus a esa venta y que, a su vez, puede redundar en una publicidad gratuita realizada por la clientela plenamente satisfecha (Zikmund & D'Amico, 2003).

Garantía

El 81.91% de las empresas ofrece una garantía, lo cual da confianza al comprador de que su dinero está protegido al adquirir los productos (Zikmund & D'Amico, 2003). El 18.09% no ofrece garantía de sus productos, lo que desmerece en la calidad de los mismos al no aceptar las devoluciones, corriendo el riesgo de perder al cliente.

Diversificación de productos

El 88.30% tiene diversificados sus productos y el 11.70% no; estos últimos, comentaron que se dedican a un solo giro y que no hay necesidad de tener variedad en los productos; para Pérez y Molina (2007), la no diversificación puede propiciar que los clientes busquen los productos con otros competidores.

Por lo anterior, se puede concluir respecto al factor Producto, que el contacto de los vendedores con los clientes permite obtener información sustancial para implementar estrategias que permiten a las pequeñas empresas permanecer y consolidar su posición en el mercado, entre éstas se encuentra que el personal conoce a fondo los productos que se ofrecen y las razones por las que los prefieren los clientes. Otra estrategia de mercadotecnia identificada es que las empresas tienen diversificación de sus productos.

Promoción

De acuerdo a los resultados, en la tabla 2 se muestra la información en términos cuantitativos y porcentuales, respecto al factor Promoción.

Tabla 2. Información obtenida respecto al factor Promoción

Ítem	SI		NO	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1. ¿Contrata publicidad?	66	70.21%	28	29.79%
2. ¿Utiliza redes sociales e internet para la promoción?	62	65.96%	32	34.04%
3. ¿Hace usted algún tipo de promoción especial?	63	67.02%	31	32.98%
4. ¿Calcula el retorno de la inversión de la promoción?	58	61.70%	36	38.30%
5. ¿Tiene estadísticas del impacto de la promoción?	47	50.00%	47	50.00%

Ítem	SI		NO	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
6. ¿Cuenta con algún presupuesto para la promoción?	58	61.70%	36	38.30%
7. ¿Supervisa las actividades de la promoción?	66	70.21%	28	29.79%
8. ¿Cumple con los programas de promoción?	59	63.00%	35	37.00%
9. ¿Diseña mensajes atractivos para la promoción?	72	77.00%	22	23.00%
10. ¿Tiene conocimiento de los medios de comunicación para la promoción?	75	79.79%	19	20.21%
11. ¿Cuenta con el medio idóneo para promocionar?	64	68.00%	30	32.00%
12. ¿Tiene página web?	59	62.77%	35	37.23%
13. ¿Participa en ferias o eventos con sus productos?	35	37.23%	59	62.77%
14. ¿Oferta cupones o vales de descuento?	28	29.79%	66	70.21%
15. ¿Crea sorteos para los clientes?	23	24.47%	71	75.53%
16. ¿Ofrece regalos a sus clientes?	50	53.19%	44	46.81%
17. ¿Utiliza el periódico para la promoción?	52	55.32%	42	44.68%

A partir de la tabla 2, se puede observar lo siguiente:

Publicidad

El 70.21% de las pequeñas empresas comerciales promociona sus productos, mientras que el 29.79% no lo hace; éstas últimas, prefieren la publicidad de boca en boca, pues consideran que es la que tiene mejor resultado.

Redes sociales e Internet

El 65.96% de las empresas utiliza las redes sociales e internet y el 34.04% no lo hace, debido a que no saben manejarlas de manera eficiente.

Promoción especial

El 67.02% de las organizaciones utiliza promoción especial y el 32.98% no lo hace, dando como resultado que clientes potenciales no conozcan el producto que ofrecen las empresas (Kotler, 2008).

Retorno de la inversión en promoción

El 38.30% de las empresas no calcula el retorno de la inversión, lo cual es esencial para la rentabilidad de la empresa. El retorno de inversión en mercadotecnia es un indicador financiero de la efectividad de la inversión de mercadeo en la rentabilidad o ganancia de la empresa. Se utiliza

para definir valores financieros tangibles de la participación de los planes de medios y su resultado en la variación del margen o el beneficio de una empresa, un comercio, una marca o un producto. Desde el punto de vista contable o financiero, se diferencia de los valores de retorno de inversión porque no mide solamente los ingresos en función a los costos, sino las variables de mercadeo contra el diferencial de crecimiento en las ventas, para períodos determinados, sujetas a cualquier tipo de campaña promocional (Rodríguez, 2010).

Impacto de la promoción

El 50% de las empresas desconocen cuál es el impacto de la promoción que contrata la empresa, lo que trae como consecuencia que no se analice la efectividad de ésta.

Presupuesto de promoción

Las pequeñas empresas que cuentan con presupuesto de promoción representan el 61.70% y el 38.30% no cuentan con ello. Las Pymes se enfrentan todos los días a la falta de presupuesto para invertir en cuestiones como el marketing, viven al día y la mayoría de las veces el dinero que llega se destina a la operación del negocio, pago a proveedores, sueldos, inventarios, etc. Las estrategias de mercadotecnia deben ir encaminadas a optimizar al máximo los presupuestos, deben ser dirigidas y muy concretas, así como a corto y a mediano plazo (Debernardo, 2008).

Supervisión de la promoción y programas de promoción

El 70.21% de las empresas supervisan la promoción y el 63% cumple con los programas de promoción. Dado que el presupuesto para la promoción es pequeño en la mayoría de las empresas, es importante que se apliquen mecanismos de control sobre el gasto que se ejerza este aspecto, para que ésta cumpla con su cometido y, por lo tanto, se dé una adecuada promoción de sus productos (Pérez & Molina, 2007).

Mensajes atractivos

El 77% diseñan mensajes atractivos para el público consumidor, este aspecto impacta el conocimiento que tienen los clientes acerca de los productos que ofrece la empresa.

Medios de Comunicación y páginas web

Parte de la problemática de las Pymes radica en que se canalizan pocos recursos para la promoción de la empresa, ya sea para darla a conocer, promocionar ciertos artículos o realizar ventas extraordinarias que les permita incrementar su participación en el mercado. De las empresas investigadas, el 20.21% no tienen conocimiento de los medios de comunicación para la promoción, ni cuenta con el medio más idóneo para promocionar, esto ocasiona que los productos, ubicación, descuentos, no sean conocidos por el consumidor. Un porcentaje importante de las empresas (37.23%) no tiene página web. El 62.77% cuenta con este medio de comunicación que es económico y se puede utilizar para la promoción de los productos de la empresa (Westwood, 2001).

Participación en ferias y eventos comerciales

El 62.77% de las empresas encuestadas participa en ferias o eventos con sus productos. El resto de las empresas, no lo cree indispensable, lo que impide que se conozcan en otros espacios los productos y servicios que ofrecen. Una de las mejores formas para iniciar la expansión de cualquier micro, pequeña o mediana empresa es participando en ferias comerciales, ya que éstas ofrecen oportunidades de promoción, mercadeo y comunicación sin iguales, que pueden ayudarlas a posicionarse dentro del sector al que pertenecen.

Para Pérez y Molina (2007), las ferias comerciales son eventos realizados con el fin de mostrar las cualidades y evolución tanto de las empresas participantes, como de los productos y servicios que ofrecen, para motivar toda clase de operaciones mercantiles. Para los expositores, participar en un evento como este les permite:

- Observar a su competencia.
- Probar o lanzar productos (sondear la opinión).
- Estudiar el mercado.
- Encontrar mejores proveedores y distribuidores.
- Concretar ventas y relaciones comerciales a gran escala.
- Conocer nuevas tendencias.
- Aumentar en gran número la cantidad de posibles clientes.
- Reducir los gastos de promoción.
- Potenciar su marca.
- Reforzar el contacto con los clientes habituales.
- Abrir nuevos mercados

Vales y descuentos

El 70.21% ofrece cupones o vales de descuento; este aspecto, como estrategia paralela o añadida, o incluso complementaria para momentos determinados, puede incrementar las ventas a través de intermediarios o directamente en la tienda.

Sorteos y rifas

El 75.53% no crea sorteo para sus clientes, porque la empresa carece de recursos. Explorar la estrategia de rifas y sorteos, es atractivo porque todos ganan: los particulares, porque pueden llevarse un premio con poco desembolso; la empresa que la organiza, porque hace su negocio; y las compañías cuyos productos se sortean, ya que abren un canal de venta adicional y, además, se promocionan (Cordero, 2012).

Regalos

El 53.19% de las empresas reconoce la fidelidad del cliente al entregarle un regalo, por lo cual los ofrece. Los regalos publicitarios son un canal de comunicación constante entre una empresa y sus consumidores, dado que funcionan bien como parte de un proyecto comercial integral, al llevar plasmado el logotipo de una empresa son herramientas muy útiles para el posicionamiento de marcas en un mercado cada vez más competitivo, pues al consumidor o cliente potencial se le facilita el recuerdo de la empresa que le obsequió un regalo útil o bonito (Ángeles, 2007).

Periódicos

El 55.32% de las empresas utiliza el periódico como medio de promoción. El resto no considera necesario gastar recursos en este medio de comunicación. Sin embargo, deben considerar que un espacio para la impresión de los anuncios del negocio puede expandir el alcance global de la empresa y fortalecer la eficacia del método de publicidad (Ángeles, 2007).

De este apartado se concluye que un bajo porcentaje de empresas pequeñas comerciales de Mazatlán utilizan las estrategias de mercadotecnia de promoción. La utilización de los medios de promoción y publicidad es poca por el desconocimiento de ellos, como el caso de las redes sociales o porque consideran que la promoción de boca-oreja es más efectiva. Las empresas desconocen cuál es el medio idóneo para promocionar sus productos y no utilizan el internet, siendo éste un medio de bajo costo. Existen empresas que nunca han participado en ferias o eventos de exposición de sus productos y no premian la fidelidad de los clientes con regalos, ofertas, cupones o vales de descuentos.

Conclusiones

El conocimiento y la aplicación de estrategias de mercadotecnia de producto y promoción es importante en las pequeñas empresas comerciales para obtener ventaja ante sus adversarios, desarrollarse, permanecer en el mercado y posicionar sus productos en la mente del consumidor.

Con base en los indicadores que mostraron porcentajes altos (más de 80%) de aplicación en los factores analizados en las pequeñas empresas comerciales de Mazatlán, Sinaloa, se identificó que respecto al factor Producto, el contacto de los vendedores con los clientes permite obtener información sustancial para implementar estrategias que permiten a las pequeñas empresas permanecer y consolidar su posición en el mercado, entre éstas se encuentra que el personal conoce a fondo los productos que se ofrecen y las razones por las que los prefieren los clientes. Otra estrategia identificada es la diversificación de los productos.

Respecto al factor Promoción, los resultados indican que hay una incipiente utilización de las estrategias de mercadotecnia; ninguno de los indicadores obtuvo un porcentaje mayor a 80%.

El bajo porcentajes de aplicación en los siguientes indicadores implica fallas en las estrategias de mercadotecnia:

Factor Producto

- Algunas empresas no cuentan con objetivos de venta, desconocen el ciclo de vida de sus productos, y no planean la cantidad y tamaño de sus productos, como consecuencia tienen problemas para generar los ingresos para cubrir sus costos y gastos. Además, al no considerar la venta de productos sustitutos dejan de lado una fuente de ingresos que pueden contribuir a hacer frente a sus gastos de operación.
- Algunas empresas no otorgan garantía de los productos a sus clientes y no dan seguimiento a las ventas realizadas, por tal motivo, se desconocen las causas por las que pueden devolverlos y se carece de información para mejorar la atención al cliente y elevar su nivel de satisfacción.

Factor Promoción

- La utilización de los medios de promoción y publicidad es poca debido a su desconocimiento (como el caso de las redes sociales), o porque consideran que la promoción de boca-oreja es más efectiva.
- Las empresas desconocen cuál es el medio idóneo para promocionar sus productos.
- Algunas empresas nunca han participado en ferias o eventos de exposición de sus productos y no utilizan ningún recurso para premiar la fidelidad de los clientes.

Recomendaciones

De esta investigación se desprende una serie de recomendaciones para las pequeñas empresas comerciales en Mazatlán, Sinaloa, que coadyuvarán a su desarrollo y consolidación en el mercado, dado que son una guía para fortalecer sus estrategias de mercadotecnia, crear ventajas competitivas, y por medio de ellas obtener mayor competitividad ante los rivales:

1. Proporcionar instrucción constante al personal de ventas. Esto permitirá tener un mayor conocimiento de las características de los productos, tanto existentes como nuevos, lo cual dará confianza al consumidor en el momento de elegir un producto.
2. Conocer la opinión del comprador sobre el precio del producto, las razones de sus preferencias, las causas de la devolución de productos y su nivel de satisfacción, lo cual permite identificar las fortalezas y debilidades con las que cuenta la compañía, planear las ventas de acuerdo a cada una de las etapas del producto desde su nacimiento hasta su desaparición, así como examinar y vender posibles productos sustitutos. Todas estas estrategias repercuten en la obtención de ingresos suficientes para cubrir las erogaciones de la empresa y mantener ventajas competitivas sobre sus adversarios.
3. Solicitar asesoría de universidades para elaborar constantemente investigación de mercado y obtener información de lo que está pasando en el entorno del consumidor (necesidades, gustos y preferencias de éste, nuevos productos, productos sustitutos y servicios, así como de la diversificación de productos innovadores que salen al mercado como consecuencia de las nuevas tendencias). Esto servirá para canalizar las estrategias de mercadotecnia hacia el grupo que se quiere captar, además de identificar a los competidores.
4. Dar a conocer sus productos a través de periódico, volanteo, redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram) e internet. Tener página web es uno de los medios masivos de comunicación que es económico y llega a un número importante de usuarios de la web, utilizando gran número de fotografías de los productos que oferta la empresa, precios, promociones y catálogos de productos.
5. Calcular el retorno de la inversión respecto a la promoción de productos. Si se decide invertir en promoción, es sumamente importante conocer el impacto en las ventas, así como el número de nuevos clientes captados. Tener información estadística de ventas permitirá conocer el impacto y eficiencia de la inversión en promoción al comparar resultado antes y después de ésta, además permitirá tomar una decisión para mantener o cambiar la estrategia de promoción.

6. Supervisar los programas de promoción para cumplirlos en tiempo y forma. Se deberá contar con un programa de promoción anual dependiendo de la temporada para publicidad de los productos, descuentos y novedades, con el fin de que sean conocidos por el público consumidor e incrementar las ventas.
7. Participar en ferias y eventos comerciales. Esto es una forma económica de promocionar los productos y servicios, y un medio para dar a conocer la empresa; esta estrategia permite que las empresas se posicionen en la mente del consumidor. Además, es un medio directo de comunicación con los posibles clientes, permite observar a la competencia, probar o lanzar nuevos productos, visitar y ser visitado, encontrar distribuidores y concretar ventas.
8. Ofrecer cupones o vales de descuento, así como realizar sorteos y rifas. Aplicar estas estrategias ayudará a atraer más clientes y aumentar las ventas.

Referencias

- Ángeles, X. (2007). *PYMES, Modernización tecnológica o Quiebra*. México: Editorial ISEF.
- Blandón, J.B. (2002). *Introducción a la Mercadotecnia*. México: Universidad de Guadalajara.
- Cordero, G. (2012). *Estrategias efectivas de mercadotecnia para restaurantes*. Recuperado de <http://hospitalitas.com/wp-content/uploads/2012/03/AC-85-MARKETING.pdf>
- Debernardo, H., & Hurtado M. (2008). *Las PYMES. Principales causas de fracaso y cómo combatirlas*. México: Grupo Editorial ISEF.
- Díaz, D., & Lara, N. (2005). *Teoría Dinámica de Mercadotecnia Aplicada al Caso Starbucks Coffee*. Tesis de Licenciatura. Universidad de las Américas Puebla, Cholula, Puebla, México. Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/diaz_a_d/
- Domínguez, R.M.C., Reséndiz, O.M., & Corona D.M.A. (2012). Estrategias de Mercadotecnia en empresas manufactureras de la zona metropolitana de la Ciudad de Puebla. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 7(1), 115-1158.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2014). *Censos Económicos*. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/>
- Kotler, P. (2008). *Fundamentos de marketing*. México: McGraw Hill.
- Machado, T.A., & Bins, L.F. (2006). Estrategia de Marketing: Contribuciones para la teoría en Marketing. *Revista de Administración de Empresas*, 46(4).
- Münch, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y Desarrollo emprendedor*. México: Editorial Pearson Prentice-Hall.
- Pérez, G.Y., & Molina M.V. (2007). Elementos teóricos-conceptuales útiles para comprender las estrategias y la mercadotecnia de servicios. *ACIMED*, 16(3).
- Rodríguez, J. (2010). *Administración de las pequeñas y medianas empresas*. México: Internacional Thomson Editores.
- Serrano, M. (2009). *Revista Génesis*. Universidad Autónoma de Guadalajara, posgrado número 4.
- Sistema Empresarial Mexicano. (2014). *Consultas*. Recuperado de www.siem.gob.mx/consultas/respuesta.asp?estado=25&municipio...
- Stanton, W.J., Etzel M.J., & Walker, B.J. (2000). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw-Hill.

- Thompson, I. (2005). La mezcla de la mercadotecnia. *Promonegocios*. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm>
- Vargo, S., & Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Westwood, J. (2001). *Cómo crear un Plan de Marketing*. España: Editorial Gedisa.
- Zárraga C.I., Molina, M.V.M., & Corona, S.E. (2013). Estudio de caso: Análisis de la aplicación de la segmentación de mercado como estrategia para las pequeñas empresas. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 6(5).
- Zikmund, W., & D'Amico, M. (2003). *Marketing Volumen II*. México: Thomson Editores.

Capítulo 5

Competencias directivas para la consolidación de empresas sociales

*Luis Manuel Virgen Anguiano, Gladys Lizárraga Pereda
y Edgar Estrada Eslava*

Luis Manuel Virgen Anguiano, Gladys Lizárraga Pereda y Edgar Estrada Eslava
Facultad de Ciencias Económico Administrativas de Mazatlán,
Universidad Autónoma de Sinaloa

correo: lvirgena@gmail.com

El presente capítulo expone resultados derivados de la investigación titulada *Competencias directivas para la consolidación de empresas sociales. Análisis de proyectos productivos apoyados por FONAES en el sur de Sinaloa* (Virgen, 2016), en la cual se describen las competencias directivas de los responsables de empresas sociales rurales ubicadas en los municipios del sur del estado de Sinaloa, México.

La supervivencia de las empresas sociales implica desarrollar e implementar competencias directivas por parte de sus integrantes, particularmente de los responsables o dueños.

La actividad económica de estas empresas en Sinaloa se enmarca en una realidad general económicamente adversa y con bajos niveles de preparación académico-empírica para la gestión efectiva de emprendimientos. Sin embargo, algunas empresas sociales han logrado superar el umbral de la esperanza de vida de una MIPYMES, con más de 10 años de vida, gracias a la aprehensión y puesta en práctica de competencias directivas que, de manera autogestiva, han desarrollado los responsables de dichas empresas.

Es imperante un estudio minucioso sobre las formas de conducción de estas unidades de producción, para lograr sistematizar sus experiencias y establecer las competencias directivas requeridas que permitan ampliar la vida de las empresas sociales. En esta realidad, se encuentra la pertinencia social y económica de esta investigación; el requerimiento de competencias directivas ha surgido de las propias experiencias de los conductores de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) con contenido social. La práctica empresarial y su relación con el entorno económico han generado nuevas necesidades de capacitación para el desarrollo de este tipo de competencias.

Por lo anterior, en el presente trabajo se muestran las competencias directivas como parte de la gestión y desarrollo de personas que dirigen emprendimientos sociales en el sur de Sinaloa, en los municipios de San Ignacio, Mazatlán, Concordia, Escuinapa y El Rosario.

Revisión teórica

El concepto de empresa social, incluye cooperativas sociales, mutualistas, empresas familiares, entre otras, como modelos de unidades productivas, sin competir en absoluto con otros modelos de la economía social. El concepto ayuda a identificar dinámicas de emprendimiento que están funcionando en el verdadero núcleo del tercer sector en diversos contextos socioeconómicos (Yunus, 2010).

Para el Instituto Nacional de la Economía Social (INAES, 2013), antes Fondo Nacional de Apoyos para Empresas Sociales (FONAES), una empresa social debe estar integrada por personas físicas con intereses comunes, fundadas en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, para satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.

Varias fundaciones han establecido programas de apoyo y formación para empresas sociales o emprendedores sociales. Así, se han establecido redes institucionales para fortalecer sus sistemas de financiamiento y su esquema de producción y servicios. Las empresas sociales son una modalidad del emprendimiento social, esto quiere decir que, son la expresión de una acción colectiva de la comunidad en busca de beneficios económicos o sociales (Castillejos, Ramírez y Fernández, 2012).

Las empresas sociales son negocios con objetivos sociales, primordialmente, que no están orientados hacia la maximización del beneficio económico para los accionistas o propietarios, sino que sus rendimientos son reinvertidos en el negocio mismo o en la comunidad. Estas unidades de producción y servicio abordan un amplio rango de objetivos sociales y ambientales, y operan en todos los sectores de la economía. Los gobiernos consideran que las empresas sociales son de gran utilidad, dado que solucionan problemas sociales y tienen un rol distinto y valioso en ayudar a crear una economía inclusiva, sostenible, fuerte y social (Oficina Internacional del Trabajo, 2007).

En esta investigación nos basamos en la conceptualización de Yunus (2011), quien indica que, las empresas sociales son un modelo de empresa innovador, que fomenta la idea de crear empresas para ayudar a resolver algún problema social y no para maximizar los beneficios económicos.

Las empresas sociales son organizaciones que buscan su propio bienestar colectivo en la comunidad, en lo económico, social, cultural, etc., así como la de sus integrantes y de aquellos beneficiados de manera directa e indirecta a través de sus productos y/o servicios. Entre los elementos necesarios para el desarrollo de estas empresas destacan las habilidades, destrezas y conocimientos de sus administradores, conocidas como competencias directivas (Martín, Martín, Pérez, Hernangómez y Martín, 2007).

Las competencias directivas permiten fortalecer los negocios en un ambiente de dura competencia, donde la calidad y la capacidad de innovación son elementos necesarios para mantener el crecimiento, fortalecimiento y consolidación de la empresa social en el mercado (Brown y Domínguez, 2010).

Todas las personas poseen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser adquiridos o innatos, y que definen sus competencias para una determinada actividad. Son

aquellas características que puedan resultar eficaces para tareas de la empresa (Ernst &Young Consultores, 2008). Es decir, una persona puede ser altamente competente en la realización de un trabajo e incompetente en otro.

Le Boterf (2000), argumenta que el concepto de competencia se empezó a utilizar a principio de los años setenta, cuando la noción de cargo y ocupación entra en desuso, pero no fue sino hasta la época de los noventa cuando empieza a tener un auge por las exigencias de la competitividad en las empresas (calidad, servicio e innovación), la complejidad de los perfiles profesionales tanto para la gestión como para las actividades operativas condujo las investigaciones sobre la calificación del desempeño en el trabajo a buscar categorías y conceptos más acordes con la realidad.

En un contexto de esta naturaleza, la noción de competencia tomó una enorme fuerza entre los investigadores, Le Boterf (2001) propone para la definición de tipología de las competencias los siguientes grupos:

- Conocimientos teóricos relacionados con la capacidad de interpretación de la realidad circundante.
- Conocimientos procedimentales relacionados con las capacidades y habilidades relacionados con el hacer.
- Conocimientos experimentales.
- Habilidades sociales, capacidad para poder interpretar las normas sociales.
- Habilidades cognitivas, información de procesos para la reflexión lógica, aprender a aprender. (Le Boterf, 2001, pp. 61-69)

Para Le Boterf (2001), la noción de competencias se convierte en una categoría analítica de usos diversos a partir de la carrera por la búsqueda de la competitividad; la información se convierte en el elemento central de la valorización en el mercado, los requerimientos en materia de información acerca de cuáles indicadores permiten evaluar los niveles de competencia se convierten en datos fundamentales para trazar políticas y objetivos en las empresas.

Una de las estrategias para esta nueva formación es desarrollar el reconocimiento de las competencias adquiridas más allá de la formación inicial, para que la persona sea capaz de construir sus propias habilidades, aumentando su capacidad de transformación técnica y social. La importancia de las competencias directivas radica en que son las generadoras de estrategias, que buscan impulsar el desarrollo, consolidación y crecimiento de las organizaciones.

Para Escobar (2005):

la función directiva incluye, además de una dimensión estratégica, otra a la que se denomina intratécnica.

- Las competencias directivas estratégicas son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas [...] la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas.
- Las competencias directivas intratécnicas, son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, [...] se

trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan la comunicación, la empatía, la delegación, el «coaching» y el trabajo en equipo.

A los dos tipos de competencias anteriores, [se] agregan unas competencias directivas, que [...] son de carácter propiamente empresariales a las que se denominan de eficacia personal. Éstas, que se presentan a continuación, incluyen aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno.

- Pro-actividad: iniciativa, autonomía personal.
- Autogobierno: gestión personal del tiempo, del estrés, del riesgo, disciplina, concentración y autocontrol.
- Desarrollo personal: autocrítica, autoconocimiento, cambio personal.

Estas competencias miden la capacidad de autodirección, la cual resulta imprescindible para dirigir a otros, potenciando las competencias extra e intratécnicas. (p. 40)

Las competencias directivas son un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes:

[que las] personas ponen en acción-actuación-creación, para realizar actividades sistémicas y resolver problemas laborales y de la vida cotidiana, con el fin de avanzar en la autorrealización personal, teniendo los requerimientos específicos del contexto en continuo cambio, con autonomía intelectual, conciencia crítica y espíritu de reto. (Ruiz y Martínez, 2015, pp. 21-22)

La aplicación de las competencias directivas, como herramienta para el desarrollo de estrategias de los empresarios sociales, permite la consolidación de sus organizaciones, su crecimiento y expansión; en consecuencia, se tiene un mayor desarrollo humano, social y cultural, en sus familias y comunidades.

Metodología

Se entrevistó a dirigentes de empresas sociales, que obtuvieron recursos de FONAES en el período 2006-2010, ubicadas en el sur de Sinaloa, en los municipios de San Ignacio, Mazatlán, Concordia, Escuinapa, y el Rosario.

Se realizó un análisis de las competencias directivas, a partir de los resultados del estudio *Modelo de competitividad determinante del impacto socioeconómico de empresas sociales. Análisis de proyectos productivos apoyados por FONAES en el sur de Sinaloa* (Vázquez 2014). El universo se obtuvo a partir de una solicitud formal a los representantes de la delegación de FONAES en el estado de Sinaloa, a partir de lo cual se obtuvieron datos de 170 proyectos apoyados para abrir o ampliar un negocio y se determinó una muestra representativa de 45 empresas.

Resultados

Las cinco características de las empresas sociales que se presentan en la tabla 1 resaltan aquellos aspectos relevantes que les han permitido mejorar o permanecer vigentes en el mercado.

Tabla 1. Características de las empresas sociales

Características	Indicativos	Absolutos	Relativos
Modernización e innovación tecnológica de sus productos y/o servicios	Compra de maquinaria /herramientas	16	36%
	Aplicación de infraestructura	24	53%
	Compra de materia prima	5	11%
	Pago de asesoría profesional	0	0%
	Compra de transporte	0	0%
	<i>Total</i>	<i>45</i>	<i>100%</i>
Mejoramiento de la maquinaria y en el diseño de las instalaciones	Maquinaria y equipo	23	51%
	Materias primas e insumos	3	7%
	Organización	0	0%
	Instalaciones	12	27%
	Conocimiento del proceso	7	16%
	<i>Total</i>	<i>45</i>	<i>100%</i>
Ventaja competitiva del producto o servicio	Hay diversidad	8	20%
	Son mejores	16	39%
	Son más baratos	5	12%
	Disponibles y/o accesibles físicamente	3	7%
	Mayor reconocimiento del cliente	10	24%
	<i>Total</i>	<i>45</i>	<i>100%</i>
Relaciones laborales	Participación de los trabajadores en la toma de decisiones	11	24%
	Buenos salarios y prestaciones laborales	19	42%
	Identificación con la empresa	15	33%
	<i>Total</i>	<i>45</i>	<i>100%</i>
Visión de futuro de la empresa social	Excelente	10	22%
	Bueno	20	44%
	Regular	12	27%
	Malo	2	4%
	Pésimo	1	2%
	<i>Total</i>	<i>45</i>	<i>100%</i>

Fuente: Elaboración propia con datos de Vázquez (2014).

1. Modernización e innovación tecnológica de sus productos o servicios

El 53% de los encuestados consideró más importante enfocar los recursos económicos en la infraestructura, mientras que el 36% en la compra de maquinaria y/o herramientas. Es evidente que tienen claros sus objetivos y que sus productos o servicios están orientados al cliente–actor principal del funcionamiento de la empresa social–.

El 11% consideró más importante invertir en la compra o adquisición de materia prima. Por otra parte, un aspecto relevante es que los empresarios sociales no consideran trascendental la asesoría profesional para el mejoramiento de procesos y/o sistemas productivos y de comercialización.

2. Mejoramiento de la maquinaria y en el diseño de las instalaciones

Estos emprendedores mostraron evidencias de competencias de frontera¹ en la gestión de sus empresas, aplicando en pocos casos el uso de las nuevas tecnologías a los procesos productivos y a la comercialización.

En la mayoría de las empresas investigadas, la baja productividad era originada por la obsolescencia de la maquinaria y las herramientas, sobre todo en las empresas del sector manufacturero; esta situación, multiplicaba el esfuerzo en la realización de las tareas en el proceso productivo, en buena medida, el mejoramiento de la maquinaria permitió que el esfuerzo se redujera, facilitando las tareas.

Aunque la orientación de la inversión hacia la compra de maquinaria y equipo es mayoritaria, los emprendedores son prácticos en el uso de los recursos, por lo regular, combinaban la inversión.

Esta inclinación por invertir en maquinaria y equipo, en una situación de crisis, limita el funcionamiento de la unidad empresarial, sobre todo, porque el capital de trabajo se vuelve cada vez más escaso y los sistemas de financiamiento han dejado de funcionar con eficiencia.

Dado lo anterior, los objetivos planeados para el mejoramiento de la calidad tanto de los procesos como de la comercialización tienen como finalidad el incremento de la ganancia, por encima de la disminución de costos y de la cultura empresarial. El administrador de estas empresas requiere, en primera instancia, resultados que incrementen los recursos de la empresa, con la finalidad de satisfacer las necesidades de todos sus miembros.

Hoy en día la innovación es un proceso clave de las empresas pues permite su diferenciación competitiva gracias a la introducción de productos o servicios nuevos o mejorados, y respalda su eficiencia productiva y organizacional gracias a la introducción o mejora de los procesos de producción y entrega. (Medellín, 2013, p. 21)

1 *Competencia de frontera es el manejo del conocimiento de los avances tecnológicos que se encuentran en el límite de la creación humana, más allá de la frontera no se sabe.*

3. Ventaja competitiva del producto o servicio

“Una empresa que tiene una ventaja competitiva está en mejores condiciones para competir y, por ende, obtiene mejores resultados que una empresa que pueda seguir una estrategia similar, pero que carece de una ventaja competitiva” (De la Fuente y Muñoz, 2003, p. 3).

La ventaja competitiva está relacionadas a los atributos asignados a los productos o servicios proporcionados, en este sentido, los emprendedores sociales opinaron que sus ventajas competitivas tenían relación con la calidad proporcionada; consideraron que sus mercancías son mejores que los de la competencia (39%) y que el posicionamiento del producto es importante por medio del reconocimiento del cliente (24%). La diversidad en la propuesta de la oferta es también vista como una ventaja competitiva (20%), junto con los precios más baratos (12%). Por otra parte, se detectó que la logística y la comercialización no son vistas como ventajas competitivas (disponibles o accesibles, 7%).

4. Relaciones laborales

De acuerdo a Leguizamón (2003), las relaciones laborales que se dan en las empresas sociales pretenden elevar el nivel de vida de la gente. En la tabla 1, se observa el mejoramiento de los salarios y la proporción de las buenas prestaciones laborales con el 42%. Por otra parte, sólo en el 24% de las empresas estudiadas los trabajadores participan en la toma de decisiones, sin embargo, no influye de manera negativa en la motivación laboral, dado que en el 34% de las empresas existe una alta identificación del trabajador con la unidad productiva, lo que refleja una buena vinculación entre trabajadores y directivos.

En la actualidad, las empresas sociales deben de tener una gran capacidad de flexibilidad para adaptarse a los nuevos cambios para ser más competitiva, haciendo más eficientes los procesos administrativos, productivos y de servicios hacia los clientes internos y externos, e implementar innovaciones en los procesos productivos, así como nuevas tecnologías en la logística y comercialización de los bienes y servicios que proporcionan.

5. Visión de futuro de la empresa social

El empresario social, a pesar de las dificultades y un entorno económico difícil, mantiene una actitud optimista sobre el futuro de la empresa que dirige. Más del 60% de los emprendedores mantiene una previsión o visión de futuro entre bueno o excelente, están convencidos de que el futuro de su empresa está garantizado y confían en el crecimiento y desarrollo de sus unidades productivas.

Análisis

A partir de las características presentadas en la tabla 1, se pudo conocer cómo los empresarios sociales del sur de Sinaloa aplican las competencias directivas en sus empresas, lo que les permite ser competitivas y mejorar la calidad de vida de sus colaboradores. Las competencias directivas que más destacaron fueron:

- *Manejo estratégico del recurso humano.* Las empresas sociales, por su funcionamiento organizacional, su participación en el mercado y por sus posibilidades

- de crecimiento, requieren atraer, desarrollar y retener al personal apropiado para alcanzar las metas, así como mejorar las condiciones laborales, considerando que la mayor parte de la mano de obra de este tipo de empresas son familiares. Esto se ve reflejado en identificación laboral, estabilidad económica, mejoramiento en el estilo de vida, durabilidad o tiempo del recurso humano en las organizaciones.
- *Visión de negocio.* Los empresarios sociales, con base en sus habilidades y los conocimientos adquiridos, aprovechan las oportunidades y van formando una visión de negocios más amplia. Saben reconocer aquellos factores internos o externos que repercuten en forma negativa o positiva en la competitividad de su negocio.
 - *Comunicación.* Los empresarios sociales investigados cuentan con una comunicación efectiva que permite: agilizar la toma de decisiones, lograr una visión empresarial compartida, mantener buenas relaciones laborales y la participación de los trabajadores. Aclarando que, la suma de estos indicadores permite afirmar que los emprendedores sociales mantienen una relación de comunicación con sus colaboradores. El buen manejo de los recursos, orientados por una gestión apuntalada por el conocimiento empírico sobre los procesos productivos, demuestra que los emprendedores y sus actividades han sido un elemento fundamental para que las unidades productivas sobrevivan.
 - *Capacidad de negociación.* Se manifiesta a través de la obtención de recursos que le permitan una inversión productiva directa: modernización e innovación tecnológica de sus productos y/o servicios, a través de la compra de maquinaria/herramientas, así como la inversión en infraestructura, lo cual permite mejorar sus productos o servicios, incrementar las ganancias y disminuir costos, logrando una ventaja competitiva; esta capacidad de negociación se refleja, además, en relaciones laborales saludables y una visión positiva del futuro de la empresa social. Cabe destacar que, dado lo anterior, las unidades productivas de este estudio se han mantenido con éxito en el mercado durante más de cuatro años.
 - *Toma de decisiones.* Esta competencia se observa en la forma en que se administran los recursos (materiales, humanos, financieros, etc.), de acuerdo a un criterio propio y una visión establecida del negocio, en la búsqueda del desarrollo y crecimiento de la empresa.

Conclusiones

El propósito de este estudio fue describir la manera en que los responsables de las empresas sociales del sur de Sinaloa, apoyadas con recursos FONAES, aplican las competencias directivas.

Las observaciones realizadas detallan cómo es que los empresarios sociales desarrollan y aplican las competencias directivas en la toma de decisiones. Asimismo, se puede observar que la mayoría de las veces se han obtenido resultados positivos, que ayudan no solo a la supervivencia de la empresa sino a su consolidación.

Los empresarios sociales que fueron estudiados, poseen competencias directivas necesarias para aprovechar las oportunidades futuras de los mercados que los rodean. Ello contribuirá

a la consolidación de sus empresas, dado que son capaces de generar estrategias competitivas acordes a las necesidades cambiantes de clientes y/o consumidores.

Las variables analizadas fueron retomadas del instrumento de Vázquez (2014), a través de las cuales se miden las competencias directivas para este estudio, se recomienda para otras investigaciones implementar un nuevo instrumento de recolección de información, basado exclusivamente en la teoría propia del fenómeno para identificar de manera profunda las dimensiones, variables e indicadores que posibiliten un análisis más amplio y detallado, dado que el alcance de las competencias directivas, su importancia y sus aplicaciones a los diferentes sectores productivos globalizados en los que se encuentren son temas de gran interés en la actualidad. Las competencias directivas son generadoras de estrategias que buscan impulsar el desarrollo, consolidación y crecimiento de las organizaciones.

Referencias

- De La Fuente, M., & Muñoz, C. (2003). Ventaja competitiva: ¿actividades o recursos? *Revista Panorama Socioeconómico*. Recuperado de <http://www.panorama.utralca.cl/dentro/2003-may/estrategiaempresas%5B1%5D.pdf>
- Brown, F., & Domínguez, L. (2010). Políticas e instituciones de apoyo a la pequeña y mediana empresa en México. En C. Ferraro y G. Stumpo (Comp.), *Políticas de apoyo a las pymes en América Latina* (pp. 299-342). Santiago de Chile: CEPAL. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2555/politicas_apoyo_pymes.pdf?sequence=1
- Castillejos, L. Ramírez, L., & Fernández, A. (2012). Empresas sociales y ecoturismo en Bahías de Huatulco, México. Diagnóstico de la gestión empresarial. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(1) 203-224. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180721630012>
- Escobar, V. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, (96), 31-55. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/212/21209602.pdf>
- Ernst & Young Consultores. (2008). *Manual del Director de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Recuperado de <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
- Instituto Nacional de la Economía Social. (2013). *Diagnóstico del Programa de Fomento a la Economía Social*. Recuperado de http://www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/transparencia/DiagnosticoPFES/DIAGNOSTICO_INAES.pdf
- Leguizamón, L. (2003). Social Enterprise Knowledge Network Red de conocimientos sobre emprendimientos sociales Academia. *Revista Latinoamericana de Administración*, (31), 15-22. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71603103>
- Le Boterf, G. (2000). *La gestión por competencias*. Recuperado de <http://www.guyleboterf-conseil.com/IDEA.pdf>
- Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Martín, N., Martín, V., Pérez, M.P., Hernangómez, J., & Martín, C. (2007). Conocimientos habilidades y destrezas para el trabajo en equipo. La simulación estratégica como técnica de aprendizaje experimental. *Revista Asturiana de Economía-RAE*, (38), 57-78.

- Medellín, E. (2013). *Construir la innovación. Gestión de la tecnología en la empresa*. México: Siglo XXI/Fundación Educación Superior Empresa.
- Oficina Internacional del Trabajo (OIT). (2007). *La Promoción de Empresas Sostenibles*. Ginebra, Suiza: OIT. Recuperado de <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc96/pdf/rep-vi.pdf>
- Ruiz, M., & Martínez, F. (2015). *Alternativa metodológica para el desarrollo de competencias en la estadística de nivel universitario*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2015/1484/index.htm>
- Vázquez, R. (2014). *Modelo de competitividad determinante del impacto socioeconómico de empresas sociales. Análisis de proyectos productivos apoyados por FONAES en el sur de Sinaloa*. Tesis Doctoral. Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Puebla, México.
- Virgen, L. (2016). *Competencias Directivas para la Consolidación de Empresas Sociales. Proyectos apoyados por Fonaes en el Sur de Sinaloa. Periodo 2006–2010*. Tesis de maestría. Facultad de Ciencias Económico Administrativas de Mazatlán, Universidad Autónoma de Sinaloa, Mazatlán, Sinaloa, México.
- Yunus, M. (2010). *Empresas para todos. Hacia un Nuevo modelo de capitalismo que atiende las necesidades más urgentes de la humanidad*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Yunus, M. (2011). *Las empresas sociales: Una nueva dimensión del capitalismo para atender las necesidades más acuciantes de la humanidad*. Barcelona: Paidós.

Capítulo 6

La generación de redes de conocimiento en organizaciones del sector pesquero camaronero en Sinaloa, México

Liberato Cervantes Martínez

Liberato Cervantes Martínez
Facultad de Ciencias Económico Administrativas de Mazatlán,
Universidad Autónoma de Sinaloa

correo: liberato_cervantes@hotmail.com

La gestión del conocimiento (GC) en red se ha convertido, quizás, en el mayor reto que las empresas enfrentan en este nuevo siglo; lo que implica, entre otras cosas, la necesidad de las organizaciones de aprender nuevas formas de trabajo colaborativo a través de redes y comunidades de prácticas (Topete, Bustos y Bustillos, 2012; Díaz, 2007); a utilizar herramientas derivadas de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) que permitan generar las condiciones necesarias para convertirse en organizaciones inteligentes que aprenden y, de este modo, conquistar una posición relevante en el mercado.

Las empresas trabajan de manera colaborativa, vinculando el sector empresarial, gobierno y academia; desde la perspectiva de la teoría de la triple hélice; dentro de una nueva sociedad del conocimiento, que supone el desarrollo de una actividad económica. En una organización, el conocimiento se transforma en un nuevo recurso, invaluable y que se transforma, que surge y se socializa, convirtiéndose en nuevos procesos, formas de trabajo, capital intelectual, es decir, en un valor intangible; que gestionado o administrado de forma adecuada permite potenciar a la empresa y hacerla competitiva.

Esta investigación centra su estudio en el sector pesquero camaronero en el Estado de Sinaloa, México, en las subdivisiones de acuacultura, pesca de altamar y ribereña, donde gestionar el conocimiento vuelve necesario el análisis de los entes involucrados, profundizando en su comportamiento; si efectivamente este conocimiento se genera, se socializa, se transforma y evoluciona en la empresa, se logra con ello una forma más competitiva de trabajo.

El conocimiento se ha convertido en el motor principal para la transformación económica y social de las sociedades contemporáneas. Actualmente, las organizaciones consideran el conocimiento como un nuevo e importante recurso; uno que permite desarrollar nuevas formas de trabajo, nuevos procesos, generación de capital intelectual y formas distintas de producción.

De la mano de la mayor relevancia del conocimiento como fuerza de producción, los propios modos de creación del saber atraviesan transformaciones. En efecto, la producción de conocimiento tiende a desarrollarse en el marco de nuevas formas de organización, más flexibles y dinámicas. Surgen así nuevas configuraciones, en las que participan no sólo científicos y académicos, sino también aquellos que mediante la aplicación de los conocimientos buscan soluciones a problemas específicos. Junto con ello, la internacionalización de la ciencia, potenciada por la aplicación a gran escala de las tecnologías de la información y la comunicación, constituyen el marco general en el que han nacido y se han desarrollado las redes de conocimiento (Albornoz y Alfaraz, 2006).

Actualmente, la difusión de las nuevas tecnologías y la aparición de la red pública Internet parecen abrir nuevas perspectivas a la ampliación del espacio público del conocimiento. A este respecto, podemos preguntarnos si poseemos los medios que permitan un acceso igual y universal al conocimiento, así como un auténtico aprovechamiento compartido de éste, para innovar.

Este trabajo de investigación pertenece a un trabajo más amplio denominado: *Gestión de redes de conocimiento en el sector pesquero camaronero en Sinaloa, México 2011-2013* (Cervantes, 2017), considerando y abordando una de las preguntas de investigación: ¿En qué organizaciones del subsector camaronero del Estado de Sinaloa se desarrollan nuevas formas de generación de conocimiento?, esta interrogante busca profundizar en qué áreas, subsectores y en qué tipo de empresas se está desarrollando mayor conocimiento, hoy en día, dentro de este subsector y Estado.

La pesca del camarón es considerada una actividad estratégica del sector pesquero en diversos países, además, es una actividad primaria ligada al sector alimentario que, en el Estado de Sinaloa, se divide en acuicultura, pesca de altura o altamar y pesca ribereña, ésta ha experimentado un gran crecimiento en diferentes rubros (Fonseca, 2010). En este contexto, la Gestión de Redes de Conocimiento (GRC) en el sector pesquero camaronero en el estado de Sinaloa, refiere al estudio de variables relacionadas con las actividades que llevan a cabo las empresas camaroneras que, en red, manejan diferentes procesos de gestión del conocimiento, enfatizando la influencia de los factores internos y externos relacionados con dicho proceso.

De acuerdo a lo anterior, el objetivo de este trabajo es determinar si se está generando nuevo conocimiento en este subsector (pesquero camaronero), en qué tipo de empresas se está desarrollando y cuál es el alcance, considerando que para que pueda desarrollarse este subsector se requiere el vínculo entre gobierno, empresa y academia.

Revisión teórica

El concepto de GRC forma parte de la visión sistémica de las organizaciones actuales, entendida como un proceso de asimilación y adaptación en las empresas en los ámbitos de: a) estructura de la organización, b) la gestión del talento humano y, c) adquisición de elementos que favorezcan la competitividad organizacional.

En este contexto, resulta imposible para las organizaciones del siglo XXI gestionar el conocimiento únicamente a partir de los factores tradicionales de producción –trabajo y capital–, sin adicionar el conocimiento y la tecnología como variables explicativas de un concepto más am-

plio que considera la GRC como generadora de elementos competitivos para el desarrollo de los países y las organizaciones (Nieto, 2005).

En otros términos, la GRC se diseña e implementa a partir de dos elementos vertebrales: a) redes de conocimiento y, b) gestión de conocimiento.

Respecto a las redes de conocimiento, Faloh (2002) las define como una forma especial de integración de actividades, dado que "Siempre que se trate de actividades humanas, el conocimiento es la base de cualquier tipo de red, y por tanto todos los tipos posibles de redes humanas, o de organizaciones humanas, en esencia son redes del conocimiento" (p. 52).

Por su parte, la gestión de conocimiento es un valor estratégico, al considerar a las organizaciones como gestoras de las capacidades intelectuales de sus integrantes, de acuerdo a lo cual, toda organización sería per se, una red de conocimiento.

Para enmarcar teóricamente el concepto de Gestión de Redes de Conocimiento se tomaron cuatro nociones: la sociedad del conocimiento, teoría de la triple hélice, la gestión del conocimiento en la sociedad del conocimiento y las sociedades del conocimiento en red.

La sociedad del conocimiento

La sociedad de conocimiento está involucrada en cualquier actividad, ya sea económica, social o cultural. La información y el conocimiento son el principal recurso de toda actividad y también se constituyen en su producto. Esta sociedad considera las TIC como un factor de cambio social. Es una sociedad consiente del no-saber y de los riesgos de lo que esto implica.

Una vez identificado el conocimiento disponible en una organización, podrá reconocerse si es suficiente o si la empresa deberá recurrir a fuentes externas; podrá observarse la compatibilidad de ese conocimiento y la forma de captarlo a través de la cultura y la estructura organizacionales; posteriormente, podrá estructurarse y gerenciar su interacción para ser propagado en el interior de la organización. La propagación del conocimiento al interior de la organización puede ser medida mediante el impacto en el núcleo tecnológico de la empresa, la formación de redes, cambios en los productos y procesos, y en la captación de nuevas herramientas y metodologías por los trabajadores de la organización receptora (Álvarez, 2002).

Teoría de la triple hélice

La utilización del modelo modificado de la triple hélice de Etzkowitz (2008), fue una herramienta útil para ubicar la vinculación de la universidad y las problemáticas sociales y económicas. Es un proceso que puede ajustarse a las necesidades de cualquiera de los tres agentes de la vinculación. El eje que integra la academia y la investigación es el Estado, que puede facilitar las acciones de vinculación en los llamados pares institucionales: Empresa-Estado, Estado-Universidad, Universidad-Empresa; en un área de intercambio trilateral, el Estado debe ser un motivador e impulsor de la vinculación entre la universidad y la empresa, a través de políticas entrelazadas y conformadas en investigación y desarrollo tecnológico, que tengan como fin la implantación de políticas industriales que busquen la competitividad y productividad que necesita el sector económico nacional para situarse en una perspectiva competitiva a nivel mundial (Soto et al., 2007).

El principio organizativo de la triple hélice¹ enfatiza la interacción universidad-industria-gobierno como la clave para mejorar las condiciones para la innovación en una sociedad basada en el conocimiento. Dentro de la tríada, la industria ocupa el lugar de producción; el gobierno se define como la fuente de las relaciones contractuales que garantizan interacciones estables y de cambio; y la universidad funge como fuente de nuevos conocimientos y tecnologías, el principio generador de la economía del conocimiento. La universidad emprendedora conserva las funciones académicas tradicionales de reproducción social y extensión del conocimiento certificado situándolos en un contexto más amplio, como parte de su nuevo papel en la promoción de la innovación (Etzkowitz, 2008).

La gestión del conocimiento en la sociedad del conocimiento

Las redes de conocimiento configuran en la actualidad una nueva organización de los recursos basada en la información y el aprendizaje, la distribución de los recursos económicos apoyados por la colaboración pública y privada; y la participación interdependiente de los diversos actores, que ahora es menos jerárquica, ya que la acción del gobierno es percibida de forma más horizontal. En este nuevo modelo, la innovación es concebida como un proceso interactivo, a la importancia de los factores macroeconómicos y sectoriales se agregan elementos que dependen de las acciones de los agentes y del medio social donde actúan por lo tanto es más un emergente social que una imposición (Casalet, 2010).

Las sociedades del conocimiento en red

De acuerdo a Castells (2006), no existe una receta exclusiva para alcanzar el desarrollo social, a pesar de que las sociedades modernas y contemporáneas han transitado por la ruta del libre mercado o la economía dirigida, "Ambas vías reflejan la tensión existente entre lo individual y lo colectivo; entre lo privado y público, entre lo global y local, que son características propias de la sociedad red (Andrade, 2010, p. 141).

En este contexto, la sociedad red se caracteriza por su flexibilidad, adaptabilidad, y capacidad de supervivencia, lo que le ha permitido alcanzar un paradigma tecnológico basado en la colaboración en red y avanzar hacia la era de la información. Una nueva sociedad de la que surge, naturalmente, una nueva economía, que Castells (2006) describe como informacional, globalizada e interconectada en red, cuyo núcleo no es otro que la organización de redes financieras interconectadas en las que se acumula el capital.

1 *La triple hélice se originó en Massachusetts, liderada por el MIT (Etzkowitz, 2008), como un modelo de innovación discontinua, destinado a responder a preguntas acerca de la compleja tecnología de post-guerra. Posteriormente, ha sido identificado en los diferentes contextos regionales y nacionales y se ha convertido en un modelo explícito para fomentar acuerdos tripartitos (Ylinenpää, 2001), ya que proporciona un marco adecuado para el análisis de las condiciones y requisitos para avanzar del subdesarrollo al desarrollo regional. Una triple hélice en pleno funcionamiento se define como la capacidad de renovación de los sistemas de innovación a través de paradigmas tecnológicos.*

Metodología

La presente investigación corresponde a un diseño no experimental, mixto, transversal y correlacional, que refleja las actividades y las relaciones que se establecen entre las del subsector camaronero del Estado de Sinaloa en materia de GRC.

Se define como *no experimental* debido a que el objeto de estudio se analiza en su estado natural, sin que las variables sean manipuladas ni asignadas aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones (Kerlinger, 1979), dado que tanto éstas como sus efectos ya ocurrieron. Este tipo de análisis presenta mayor validez externa, permite generalizar los resultados a otros individuos o a situaciones cotidianas (Gómez, 2006). Se define como *mixta* debido a que las variables a medir contienen características que requieren de una interpretación del comportamiento. Además, es transversal o transaccional dado que, en determinado momento, puede ser necesario centrarse en el análisis del nivel o en el estado de una o más de las variables, o en definir la relación existente entre un conjunto de variables (Hernández, 1997). Por último, se trata de una investigación correlacional, centrada en la descripción de las relaciones entre dos o más variables en un punto determinado de tiempo.

Respecto al instrumento de medición, el cuestionario utilizado fue construido a partir de otros instrumentos de probada efectividad en la medición de variables relacionadas con la GRC, tales como la capacitación, planificación, seguimiento y evaluación del proceso (Lay, Suárez y Zamora, 2005); o las prácticas de la gestión de conocimiento en redes, analizadas por Pinzón (2009) mediante la escala de Lickert para determinar la importancia del diagnóstico al interior de la organización.

Población, muestra y diseño muestral

De acuerdo a Hernández, Fernández y Batista (2004), la población de los trabajos de investigación cuantitativa debe situarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y tiempo. En este contexto, la población de esta investigación puede definirse como heterogénea, aun cuando cada uno de sus integrantes comparta como objetivo común el desarrollo del subsector pesquero-camaronero. Por lo que se refiere a la GRC, corresponde a las funciones de los cuadros medios y altos –jefaturas de área, direcciones, gerencias– gestionar las redes de conocimiento, por tanto, fue a ellos a quien se consideró como población representativa de las organizaciones privadas, públicas y académicas del subsector camaronero del Estado de Sinaloa.

La presente investigación corresponde una muestra probabilística que, al carecer de un listado o de un marco muestral definido, considera a la población como infinita. En ella, se tomaron como muestra los cuadros medio-altos –directivos, gerentes y jefes de área– de las unidades productivas del subsector pesquero camaronero del Estado de Sinaloa, encargados de la toma de decisiones relativas a la GRC dentro de las organizaciones representativas del subsector camaronero del Estado de Sinaloa, conformado por los subsectores de acuacultura –736 unidades de producción acuícola–, pesca de altura o de altamar –104 plantas procesadoras de camarón– y pesca riveraña –140 cooperativas–. La vinculación intersectorial de gobierno, empresa y academia que responde a la teoría de la triple hélice.

De un total de 980 unidades productivas representativas del sector camaronero, se realizó un muestreo aleatorio estratificado considerando el porcentaje de representación de cada uno de los subsectores, representados a continuación:

Tabla 1. *Porcentaje y número de muestreos realizados [número de unidades productivas por subsector]*

<i>Actividad</i>	<i>Porcentaje de representación*</i>	<i>Número de encuestas a aplicar**</i>
Acuacultura	75.10%	79.02
Pesca de altura	10.62%	10.18
Pesca riverense	14.28%	14.28
<i>Total</i>	<i>100%</i>	<i>8.55 = 96</i>

Notas: *Porcentaje de representación –unidades productivas– para tomar como muestreo según el número de unidades productivas. ** Directivos, gerentes y jefes de área. Fuente: Cervantes (2017).

Respecto al sector público, las dependencias de gobierno en el Estado de Sinaloa con participación directa en el sector pesquero camaronero son: a) Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA); b) Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca (CONAPESCA) y, c) Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT).

Respecto al sector académico, el Estado de Sinaloa cuenta con cinco unidades representativas: a) Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo (CIAD); b) Centro de Estudios Técnicos del Mar (CETMAR); c) Facultad de Ciencias del Mar (FACIMAR-UAS); d) Instituto de Ciencias del Mar y Limnología (ICMYL-UNAM), y e) Instituto Tecnológico del mar (ITM), con apoyos de CONACYT. A ello, hay que añadir 96 unidades productivas extraídas del padrón correspondiente, en la base de datos del Registro Nacional de Pesca y Acuacultura (RNP), lo que ofrece un total de 104 unidades identificadas y muestreadas en la investigación.

Tabla 2. *Número de encuestas [por sector]*

<i>Unidades muestreadas por agentes económicos</i>	<i>Número de encuestas a aplicar</i>
Sector productivo	96
Sector gubernamental	3
Sector público	5
<i>Total</i>	<i>104</i>

Fuente: Cervantes (2017).

Los datos muestrales fueron capturados en Microsoft Excel 2007 –función *Random*, fórmula (= aleatorio () *100)–con el propósito de generar los números de las unidades productivas, las dependencias de gobierno y las instituciones representativas para la investigación.

Para esta investigación se seleccionó un muestreo de tipo probabilístico estratificado², considerando un solo estrato de la población del subsector –jefaturas de área, gerencias y direcciones– mediante muestreo aleatorio simple (Levin y Levin, 1999).

Resultados

De acuerdo a la determinación de la muestra previamente delimitada, con un total de 104 encuestas, pudieron aplicarse 72 en el área de acuacultura; 10 en el área pesquera de altamar; 14 en el área de pesca riverense; 2 en el sector gubernamental y 5 en el académico. Con un total de 103 encuestas aplicadas, únicamente una encuesta no pudo ser aplicada en el sector gubernamental.

Tabla 3. *Delimitación final de la muestra*

<i>Unidades a muestrear por agentes económicos</i>		<i>Número de encuestas</i>
Sector productivo	Acuacultura	72
	Pesca de altamar	10
	Pesca riverense	14
Sector gubernamental		2
Sector público		5
<i>Total</i>		<i>103</i>

Fuente: Cervantes (2017).

Respecto a las características socio-demográficas de la muestra, cabe señalar que en el sector camaronero del Estado de Sinaloa laboran principalmente varones, sólo el 19.4% de los encuestados correspondió al sexo femenino y el 80.6% al masculino. La edad máxima encontrada fue de 72 años y la mínima de 23. La frecuencia más alta correspondió a las edades de 33, 38, 39 y 43 años, con un 6.8% cada una y, edades superiores a los 60 años, apenas obtuvieron relevancia. El estado civil del 73.8% de los encuestados fue el de casados; el 14.6% permanecía soltero y el resto correspondía a individuos divorciados o viviendo en unión libre.

El 36.9% de la población encuestada contaba con estudios de licenciatura; el 25.2% con preparatoria; el 22.3% con secundaria; el 7.8% con maestría y, con las frecuencias más bajas, aparecen los estudios de doctorado, con el 4.9%, y primaria, con el 2.9%. Ello indica que los cuadros medio-altos del sector camaronero del estado –gerencias, direcciones, jefaturas de área– presentan un sólido nivel de preparación. Respecto a la antigüedad en la empresa, el 70% de la población encuestada responde a una antigüedad de 5 años o menos, lo que indica un razonable grado de experiencia; las frecuencias más elevadas correspondieron a individuos con 3 (20.4%) y 4 (18.4%) años de antigüedad, mientras las frecuencias menos representativas fluctuaron entre los 14 y los 46 años de labores en la organización.

2 El muestreo estratificado consiste en dividir un número de subpoblaciones que constituyen muestras aleatorias simples (Freund y Simon, 1994).

Tabla 4. Descripción socio-demográfica de la muestra poblacional

Descripción socio-demográfica				
Tipo de empresa	Productivo	93.2%	Acuacultura	69.9%
			Altamar	9.7%
			Rivereña	13.6%
			Gobierno	1.9%
			Academia	4.9%
Género	Masculino		80.6%	
	Femenino		19.4%	
Edad	Mínima		23 años	
	Máxima		72 años	
	Promedio		33 años 4 meses	
Nivel de estudios	Primaria		2.9%	
	Secundaria		22.3%	
	Preparatoria		25.2%	
	Licenciatura		36.9%	
	Maestría		7.8%	
	Doctorado		4.9%	
Anigüedad	2 años		14.6%	
	3 años		20.4%	
	4 años		18.4%	
	5 años		13.6%	

Fuente: Cervantes (2017).

A. Generación de conocimiento

En este subfactor, los ítems agrupados señalan un nivel de respuesta superior a 3, que puede interpretarse que *en algunas ocasiones* se genera conocimiento en las organizaciones del sector pesquero camaronero en el Estado de Sinaloa. Las medidas de tendencia de respuesta se localizan entre *algunas veces* y *casi siempre* se llevan a cabo las actividades de este subfactor, esto es, en la mayoría de los casos se genera conocimiento. El promedio de la moda –3.375–, indica que *más que algunas veces* se genera conocimiento en las organizaciones. La mediana muestra una tendencia de respuesta hacia que *sí se genera conocimiento* dentro de las organizaciones y, en los percentiles, el promedio más alto se orienta a considerar este factor como que *sí se está generando conocimiento* en las organizaciones.

Tabla 5. Conocimiento como factor de producción: Subfactor generación de conocimiento

Subfactor generación de conocimiento					
Ítem	Moda	Mediana	Percentiles		
			25	50	75
FP 1.1	3.00	4.0000	3.0000	4.0000	4.0000
FP 1.2	4.00	4.0000	3.0000	4.0000	4.0000
FP 1.3	3.00	3.0000	3.0000	3.0000	4.0000
FP 1.4	3.00	3.0000	3.0000	3.0000	4.0000
FP 1.5	4.00	3.0000	2.0000	3.0000	4.0000
FP 1.6	3.00	3.0000	3.0000	3.0000	4.0000
FP 1.7	3.00	3.0000	3.0000	3.0000	4.0000
FP 1.8	4.00	4.0000	3.0000	4.0000	5.0000
<i>Promedio total</i>	<i>3.375</i>	<i>3.375</i>	<i>2.875</i>	<i>3.75</i>	<i>4.125</i>

Fuente: Cervantes (2017).

B. Transferencia y difusión del conocimiento

Las respuestas de los encuestados se orientan a que las actividades relacionadas con este subfactor se llevan a cabo *en algunas ocasiones*. La tabla 6 señala la tendencia de que *algunas veces* y *casi siempre* se transfiere y difunde conocimiento en gran medida. El promedio total de la moda de este subfactor es de 3.5555, lo que significa que *casi siempre* se está transfiriendo algún tipo de conocimiento en las organizaciones. La mediana indica la tendencia de respuesta a que *casi siempre* se transfiere conocimiento dentro de las mismas. En los percentiles de puede notar que la tendencia es a que *efectivamente* se está transfiriendo conocimiento en el sector.

Tabla 6. Subfactor transferencia y difusión de conocimiento

Subfactor generación de conocimiento					
Ítem	Moda	Mediana	Percentiles		
			25	50	75
FP 2	3.00	3.0000	3.0000	3.0000	4.0000
FP 2.1	4.00	4.0000	3.0000	4.0000	4.0000
FP 2.2	3.00	3.0000	2.0000	3.0000	4.0000
FP 2.4	4.00	4.0000	3.0000	4.0000	4.0000
<i>Promedio total</i>	<i>3.5555</i>	<i>3.5555</i>	<i>2.7555</i>	<i>3.5555</i>	<i>4.0000</i>

Fuente: Cervantes (2017).

Sistema de investigación, desarrollo, innovación (I+D+i)

De acuerdo a las respuestas, las actividades relacionadas con el subfactor se realizan solo en *algunas ocasiones* en las organizaciones. La tabla 7 muestra que, en la mayoría de los casos, las respuestas están orientados a que *algunas veces* se lleva a cabo esta actividad, es decir, que sí se desarrolla *en algunas ocasiones* algún tipo de investigación o desarrollo e innovación. El promedio total de la moda –3.2307– muestra que en la mayoría de los casos *algunas veces* se lleva a cabo algún tipo de investigación y desarrollo en las organizaciones. La mediana cuya tendencia de respuestas de 3.2307, señala que *más de algunas veces* se llevan a cabo acciones encaminadas a este subfactor. Los percentiles permiten apreciar que en la mayor parte de la población *casi siempre* se implementan acciones relacionadas con los sistemas de innovación y desarrollo.

Tabla 7. Subfactor Sistema de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i)

Subfactor generación de conocimiento					
Ítem	Moda	Mediana	Percentiles		
			25	50	75
FP 4A1	3.00	3.0000	3.0000	3.0000	4.0000
FP 4A2	3.00	3.0000	3.0000	3.0000	4.0000
FP 4B1	3.00	3.0000	3.0000	3.0000	4.0000
FP 4B2	3.00	3.0000	2.0000	3.0000	4.0000
FP4B3	3.00	3.0000	3.0000	3.0000	4.0000
FP4B4	4.00	3.0000	3.0000	3.0000	4.0000
FP4B5	3.00	3.0000	2.0000	3.0000	4.0000
FP4C1	3.00	4.0000	3.0000	4.0000	5.0000
FP4C2	5.00	4.0000	3.0000	4.0000	5.0000
FP4F1	3.00	3.0000	3.0000	3.0000	4.0000
FP4F2	3.00	3.0000	3.0000	3.0000	4.0000
FP4F3	3.00	4.0000	3.0000	4.0000	4.0000
FP4F4	3.00	3.0000	3.0000	3.0000	4.0000
<i>Promedio total</i>	<i>3.2307</i>	<i>3.2307</i>	<i>2.8461</i>	<i>3.2307</i>	<i>4.1538</i>

Fuente: Cervantes (2017).

Conclusiones

En los últimos años, el sector camaronero del Estado de Sinaloa ha sufrido las consecuencias de un mercado muy sensible, afectado por factores micro y macroeconómicos, sufriendo pérdidas de valor agregado y competitividad en nichos de mercado considerados, en el pasado, seguros y controlados.

En este contexto, esta industria se ve en la necesidad de reinventarse y asumir los nuevos retos tecnológicos, sociales y medioambientales, así como otros derivados de las relaciones laborales, las grandes expansiones y el cambio tecnológico, organizacional y social derivado de la sociedad del conocimiento.

Las empresas de este sector están creando conocimiento, sin embargo, esta generación es, *en algunos casos*, limitada. Ello significa que no todas las empresas son conscientes de la gestión de redes de conocimiento y, *en algunas ocasiones*, se requeriría mayor interacción entre los actores que conforman el subsector.

Aunque están claros los esfuerzos coordinados para implementar la gestión de redes de conocimiento en el sector camaronero del Estado de Sinaloa, puede apreciarse la ausencia de prácticas fundamentales para el logro de dicha implementación, como sucede en el caso del factor recursos humanos involucrados, descartado por numerosas organizaciones, debido a sus bajos niveles de capacitación y competencia.

La innovación y competitividad de las empresas del sector pesquero camaronero se ve influenciada por factores como el nivel de estudios de los participantes y el tipo de área donde se encuentran, siendo la acuicultura la que obtiene más recursos y, por ende, su desarrollo en materia de capital intelectual (generación de conocimiento) también es mayor, otras como la pesca de altamar o altura y ribereña continúan con las prácticas tradicionales (casi artesanales), lo que las limita potenciar nuevas formas de operación, y aunque podemos apreciar la aparición del conocimiento en este subsector aún se ven barreras por la falta de convergencia entre sectores involucrados como el empresarial, el gubernamental y académico.

La gestión de redes de conocimiento puede ser una oportunidad para los diferentes sectores para potenciar el desarrollo de las organizaciones, pero aún es necesario crear vínculos más fuertes entre los involucrados y priorizar la necesidad de una mayor y mejor capacitación que la vuelva más eficiente.

Referencias

- Albornoz, M., & Alfaraz, C. (2006). *Redes de conocimiento: Construcción, dinámica y gestión*. Buenos Aires: Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior. Recuperado de http://www.ricyt.org/manuales/doc_view/26-redes-de-conocimiento-construccion-dinamica-y-gestion
- Álvarez, J. (2002). Gestión de empresas en la sociedad del conocimiento. *Industrial Data*, 17-21.
- Andrade, J.A. (2010). Reseña de "La sociedad red: una visión global" de Manuel Castells. *Enl@ce, Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 7(1), 139-141. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/823/82312576009.pdf>
- Casalet, M. (2010). *Las nuevas tendencias en la organización y financiamiento de la investigación*. Ponencia. Seminario globalización, conocimiento y desarrollo desde la perspectiva mexicana, UNAM, Ciudad de México.
- Castells, M. (2006). *La sociedad en red, una visión global*. Madrid: Alianza editorial.

- Cervantes, L. (2017). *Gestión de redes de conocimiento en el sector pesquero camaronero en Sinaloa, México 2011-2013*. Tesis Doctoral. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Díaz, L. (2007). Gestión del conocimiento y tecnología de información y comunicaciones. *Revista EAN*, (58), 41-59.
- Etzkowitz, H. (2008). *The triple helix: university -industry-government- Innovation in action*. New York: Library of Congress.
- Faloh, R. (2002). Redes del Conocimiento: Empresas de Clase en Cuba. 2002. En R. Faloh y M.C. Fernández, *Gestión del conocimiento: concepto, aplicaciones y experiencias*. La Habana: Empresa de la Gestión del Conocimiento y La Tecnología.
- Fonseca, E. (2010). Industria del camarón: su responsabilidad en la desaparición de los manglares y la contaminación acuática. *REDVET Revista electrónica de Veterinaria*, 1-16.
- Gómez, I. (2006). Gestión del conocimiento, innovación y competencia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (58), 107-134. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605808>
- Hernández, R. (1997). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill Internacional.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2004). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Kerlinger, F. (1979). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. México: Nueva editorial latinoamericana.
- Lay, M., Suárez, J., & Zamora, M. (2005). Modelo para gestionar la capacitación de directivos y reservas en la empresa ganadera cubana. *Pastos y forrajes*, 28(3), 253-263. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2691/269121675009.pdf>
- Levin, J., & Levin, C. (1999). *Fundamentos de estadística en la investigación social*. México: Oxford University press.
- Nieto, M. (2005). Producción y gestión del conocimiento en la actividad académica. *Revista-Escuela de administración de negocios*, 36-51.
- Pinzón, C. (2009). *Análisis de los procesos de gestión del conocimiento en centros de desarrollo tecnológico, agrícola colombiano y propuesta para su fortalecimiento*. Tesis de grado. Universidad Nacional de Colombia, Colombia.
- Sandoval, R. (2007). Hacia la construcción de un modelo multicultural de sociedad del conocimiento. *Redes*, 186-187.
- Soto, R., Castaños, H., García, O., Parra, P., Espinosa, J., & Vázquez, J.L. (2007). Vinculación universidad-empresa-estado en la realidad actual de la industria farmacéutica mexicana. *Edusfarm, Revista de educación superior en farmacia*, (2), 1-27.
- Topete, C., Bustos, E., & Bustillos, E. (2012). Gestión del conocimiento para promover la productividad académica de los institutos tecnológicos en la sociedad del conocimiento. *Sinéctica*, (38), 1-15. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665109X2012000100005&lng=es&tlng=es
- Ylinenpää, H. (2014). Science parks, clusters and regional development. *European Small Business Seminar in Dublin*, 1-13.

Competitividad en las organizaciones

ISBN 978-607-97784-9-1

DOI 10.29410/QTP.18.06

Esta obra se terminó de producir en julio del 2018.
Su diseño y edición estuvieron a cargo de:

Qartuppi[®]

Qartuppi, S. de R.L. de C.V.

<http://www.qartuppi.com>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es>



ISBN 978-607-97784-9-1

Qarcuppi®