



MEMORIAS

PRIMER COLOQUIO INTERNACIONAL DE **INVESTIGACIÓN EN COMPETITIVIDAD, SOSTENIBILIDAD Y NEGOCIOS**

18 y 19 de Noviembre del 2016
Universidad de Celaya - México

Editoras:
Martha Aguilar Trejo
Cintya ladyra Limón Lozano





MEMORIAS

PRIMER COLOQUIO INTERNACIONAL DE
**INVESTIGACIÓN EN COMPETITIVIDAD,
SOSTENIBILIDAD Y NEGOCIOS**

UNIVERSIDAD DE CELAYA

Editoras:

Martha Aguilar Trejo

Cintya ladyra Limón Lozano

EDITORAS

Coordinadoras:

Martha Aguilar Trejo

Cintya ladyra Limón Lozano

EQUIPO EDITORIAL

Revisión de estilo: Erika Ramírez Martínez

Compilación: Cintya ladyra Limón Lozano

AUTORES

Capítulos

Adán Humberto Estela Estela.
Diana del Consuelo Caldera González.
Roberto Javier Gamboa Santiago.
Dulce Marisol Arteaga Godoy.
Guadalupe Albarrán Marmolejo.
Jaime Pio Sueldo Mesones.
José Luis Sanguinetti Smith.
María Guadalupe Arredondo Hidalgo.
Mayra Isabel González Vázquez.
Merly María Bernal Llanos.
Mónica Mondelo Villaseñor.
Raúl Eduardo Cabrejos Burga.
Tamara Tatiana Pando Ezcurra.

Infografías

Andrés Ricardo Cabezas Naranjo.
Guiller Jair García Betancurt.
Jennifer Yised Morales Prado.
Keren Yessenia Ospina Navarrete.
María Fernanda Salas Mendoza.

Primera edición, 2019.

Responsable legal de esta edición:

Martha Aguilar Trejo

D.R.© Educación Superior de Celaya, A.C.

Universidad de Celaya

Carretera Panamericana Km. 269, Col. Rancho Pinto,

C.P. 38080, Celaya, Guanajuato, México.

ISBN/

Registro Indautor

ÍNDICE

Capítulos

Pensamiento crítico empresarial y el desarrollo sostenible de las empresas del centro comercial del emporio de Gamarras del Distrito de la Victoria Lima, 2015.	<u>12</u>
Retos de las mipymes en el contexto del comercio internacional. Caso de estudio: una pequeña empresa rural de Guanajuato.	<u>40</u>
La administración y el análisis estratégico como aliados para la competitividad: caso de estudio de una empresa rural de mujeres en el estado de Guanajuato.	<u>57</u>
La administración y el análisis estratégico como aliados para la competitividad: caso de estudio de una empresa rural de mujeres en el estado de Guanajuato.	<u>78</u>
La gestión del <i>marketing</i> hacia la supervivencia de las mypes.	<u>99</u>
<i>E commerce</i> y la necesidad de incrementar políticas dinámicas en su conectividad con los jóvenes peruanos de los estratos C y D, dentro de la gestión empresarial de las Pymes.	<u>114</u>
Parque Tecnológico Guanajuato. Un planteamiento de Certificación con el Sistema de Gestión de la Tecnología (SGT).	<u>131</u>
Estudio del mercadeo de productos transgénicos en las grandes superficies comerciales en Bogotá D.C.	<u>145</u>
Importancia de la creación de empresas comunitarias para el desarrollo sostenible de las zonas de mayor índice de pobreza.	<u>157</u>
La planeación estratégica para la competitividad en las mypes.	<u>179</u>

Infografías

Procesos de innovación.	<u>197</u>
Cómo superar los desafíos logísticos en el sector floricultor.	<u>198</u>
Incidencia del mercado de capitales en el desempeño financiero de las empresas del sector textil colombiano.	<u>199</u>

Prólogo.

Sabedores de que como países latinoamericanos compartimos una historia, experiencias, circunstancias y retos, la Red Radar ha sido una excelente propuesta y acierto en el

propósito de coadyuvar a abrir enormes posibilidades para el desarrollo de nuestros países y sus empresas.

Estoy convencida de que nuestras instituciones son semillero de talento, virtudes y potencial; y que nuestros académicos -con su experiencia y visión-, al organizar espacios de reflexión-acción, abren oportunidades para mirarnos en el espejo, analizarnos y evaluarnos, así como la posibilidad de 'ver a través de la ventana' para generar oportunidades de mejora sustantiva en beneficio de las empresas y su competitividad.

Reconocemos el aporte de las empresas latinoamericanas, su valiosísima importancia en sus comunidades y en el país, pues son ellas las que generan el mayor porcentaje del PIB y el empleo e incluso muchas han traspasado fronteras.

Por ello, la presente obra y los capítulos que la conforman tienen una gran valía y son una muestra fehaciente de una actitud proactiva de servir al bien común.

Cada capítulo describe temáticas de fondo, casos de éxito y experiencias significativas en nuestro contexto; algunas de ellas tocan las fibras sensibles de nuestra realidad y a la vez motivan a la acción para ayudar al fortalecimiento y preparación de los negocios, según los grandes principios de toda gran empresa: generar valor para las personas, sus familias, su comunidad y país.

Como formadores de personas e impulsores del desarrollo social y económico de nuestras regiones, no tengo la duda de que la Red Radar, con el soporte de las instituciones de educación superior que les avala, seguirán buscando los mecanismos para aprender de los mejores, tomando lo que pueda ser útil para el contexto latinoamericano, ser muy creativos para fortalecer el ecosistema de negocios innovadores, consolidados y preparados para este mundo complejo donde el cambio es la única constante.

Felicito a la Red Radar por haber hecho posible esta publicación. Y de forma particular a todas las personas que integran la Red, pues muestran su magnánimo compromiso en el tema.

¡Enhorabuena!

Dra. Martha Aguilar Trejo
Rectora.
Universidad de Celaya.

Introducción.

Los cambios que se han presentado a nivel global, social, empresarial, gubernamental, educativo, económico, financiero, competitividad, tecnológico, innovación, cuidado del

medio ambiente, son cada vez más rápidos y complejos. Es así que los profesionales, empresas y organizaciones deben estar preparados para afrontarlos para ser partícipes en el mercado doméstico y el internacional.

Es así que necesitan desarrollar ventajas competitivas o comparativas, crear valor en los productos o servicios, entendiendo que su ciclo de vida es cada vez más corto, logrando la especialización y diferenciación de la competencia, estableciendo redes de negocios ganar – ganar que generen permanencia rentable al paso del tiempo.

El presente libro busca compartir experiencias en la gestión de las microempresas y las pymes, ya que ofertan del 60% al 70% del empleo, representan el 90% del total de las empresas, generan el 50% del Producto Interno Bruto (PIB) a nivel mundial, según datos de la Organización de la Naciones Unidas (ONU), por lo que son consideradas “la espina dorsal de la mayoría de las economías del mundo”.

Las temáticas revisadas son de gran actualidad como: comercio y negocios internacionales, innovación y pymes, dirección y estrategia, desarrollo sostenible en los negocios.

En este esfuerzo conjunto se contó con la participación de 28 investigadores de las siguientes instituciones educativas:

Colombia: Escuela Militar de Cadetes, Universidad Autónoma de Colombia, Universidad EAN, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Universidad de La Salle, Fundación San Mateo y Universidad Autónoma de Colombia.

Perú: Universidad Alas Peruanas y Universidad Autónoma del Perú.

México: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Universidad de Celaya, Universidad de Guadalajara, Universidad de Guanajuato, Universidad del Valle de Atemajac.

De la misma forma se reveló de manera formal la Red Internacional de Investigación “Radar” (Red para la Competitividad de las Pymes y el Desarrollo Sostenible en América Latina) integrada por las siguientes instituciones: Universidad de Flores, de Argentina; Escuela Militar de Cadetes José María Córdova, Universidad EAN, Universidad Jorge Tadeo Lozano y Universidad de La Salle, de Colombia; Universidad Alas Peruanas y Universidad Autónoma del Perú, de Perú; Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Universidad de Celaya y Universidad de Guanajuato, de México. Posteriormente se vincularon la Universidad del Valle de Ecatepec (México) y la Universidad Autónoma de Colombia.



**Pensamiento crítico empresarial y el desarrollo sostenible de las empresas
del centro comercial del Emporio de Gamarras del Distrito de la Victoria
Lima, 2015**

Datos del participante:

Nombre: Tamara Tatiana Pando Ezcurra.

Grado académico: Doctora en Educación.

Institución: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Correo electrónico: tamara-tatiana2010@hotmail

Resumen hoja de vida:

Licenciada en Educación, magíster en Pedagogía Universitaria. Diplomado en Gestión Pública. Doctora en Ciencias de la Educación (Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Reconocimiento “Honor a la Calidad Educativa” del Consejo Iberoamericano-Bolivia. Conferencista Internacional en México, Colombia, Ecuador y Venezuela. Docente de importantes universidades de México y Ecuador en las asignaturas de Metodología de la investigación científica, Desarrollo de tesis y Pensamiento crítico. Evaluador y par científico de universidades del país y el extranjero. En su haber científico posee artículos que abordan temas de investigación, pensamiento crítico y liderazgo femenino. Actualmente ocupa el cargo de docente tiempo completo en la Universidad Alas Peruanas y docente invitada del Postgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y del Centro de Altos Estudios Nacionales.

Mesa temática: Dirección y Estrategia.

Resumen

El estudio sobre el pensamiento crítico empresarial y el desarrollo sostenible de las empresas del centro comercial del Emporio de Gamarra del distrito de la Victoria–Lima 2015, fue motivado por inquietudes académicas, parte por la existencia de una gran diversidad de publicaciones, que procuran explicar el fenómeno o *boom* de Gamarra, cuenta con una amplia revisión bibliográfica y documental de tesis doctorales, maestrías, licenciaturas, así también de ensayos y artículos de investigadores que han abordado cuidadosamente el desarrollo y crecimiento de las actividades del trabajo textil en el sector conocido de Gamarra, desde diversos aspectos tales como los sociales, económicos, culturales y antropológicos.

Los orígenes del comercio se remontan a la década de los cincuenta, cuando muchos de los actuales comerciantes empezaron como ambulantes y la necesidad de instalarse en tiendas donde pudieran no sólo exponer sino vender sus mercaderías, propició la visión de algunos pioneros en apostar en las construcciones de galerías, en las cuales pudieran albergarlos. Uno de los primeros en seguir este camino fue Pedro Guisado (posterior propietario de la Galería Guisado).

Para los cincuenta, la Jr. Gamarra estaba considerada zona residencial, pero situaciones coyunturales de esa época potencializaron el movimiento comercial a esta zona como sus alrededores, generándose de esta manera una demanda por los terrenos de ese lugar. Durante los transcurso de los años cincuenta y principios de los setenta se vendieron casi todos los terrenos y los últimos que aún estaban disponibles a partir de esta década sus precios se volvieron exorbitantes y lucrativos (1). El Plan Metropolitano (Plandelmet) de 1972, revirtió la zonificación de Gamarra, de residencial a comercial, dotándola del respaldo técnico necesario para cimentar el desarrollo de su infraestructura. De esta manera, Gamarra se constituyó en una nueva forma de urbanización comercial, inédita en el Perú.

Introducción:

El objetivo del estudio buscó determinar la relación que existe entre el pensamiento crítico empresarial y el desarrollo sostenible del centro comercial del Emporio de Gamarra del Distrito de la Victoria.

Ban Ki-moon, Secretario General de las Naciones Unidas, 2007, expresó que *“El futuro está en nuestras manos. Juntos, debemos garantizar que nuestros nietos no tengan que preguntarnos por qué no hicimos lo correcto, y los dejamos sufrir las consecuencias”*, en clara alusión que las inacciones de hoy, las padecerán las generaciones venideras y serán ellas las que con justa razón exclamen ¿por qué se permitió tantos atentados contra la naturaleza? la sobreexplotación de los recursos naturales, como las gigantescas talas de

los bosques tropicales, los daños ecológicos por derrames de petróleo, las contaminaciones de ríos y suelos por relaves de una minería formal, informal o artesanal, el recalentamiento global del planeta por acción del efecto del invernadero. Este panorama desolador originó la necesidad de proteger la naturaleza y sus recursos. Según Crespo (1994) una de estas acciones surgió a mediados de los 80, el concepto de ecodesarrollo, el cual considera que "se deben cambiar ciertos modelos y estrategias de desarrollo por otros que permitan el uso sostenido de los recursos, respetando los plazos de los ecosistemas para su regeneración biológica". (2)

Si bien el término "desarrollo sostenible" o "desarrollo sustentable" concepto incorporado y analizado en la Conferencia de Estocolmo (1972) buscó la conservación del ambiente. Chong (2011:71) sostiene que este vocablo fue utilizado por primera vez por Von Carlowitz, en 1713. Hablar de desarrollo sostenible y empresa es una relación que preocupa, dado que las empresas nacen con un fin de satisfacer necesidades tratando siempre de obtener utilidades, vendiendo productos que satisfagan las carencias de personas y cuyo objetivo es la consecución de algún beneficio económico o comercial, utilizando los elementos de producción que tienen a la mano como lo son el trabajo, el capital y la tierra. (3)

Para la ONU, la sostenibilidad es un paradigma para pensar en un futuro, en el cual las consideraciones ambientales, sociales y económicas se deberán equilibrar en la búsqueda del desarrollo y de una mejor calidad de vida. Según el compromiso de Copenhague 1995 buscó "promover la integración social fomentando sociedades estables, seguras y justas, y que estén basadas en la promoción y protección de todos los derechos humanos, la no discriminación, la tolerancia, el respeto de la diversidad, la igualdad de oportunidades, la seguridad, etc." (4). La metodología se centró en la recopilación de datos existentes, obtener antecedentes para profundizar el tema de estudio, complementarla y generar nuevos conocimientos.

Aspectos teóricos:

Desarrollo sostenible y el pensamiento crítico

Según Bermejo (5) (2015), la primera vez que el concepto de sostenibilidad es ampliamente aceptado (al menos formalmente) en la sociedad moderna es por medio del concepto de desarrollo sostenible del Informe Brundtland. El concepto de desarrollo se empezó a utilizar en el siglo XVIII en biología, para indicar la evolución de los individuos jóvenes hacia la fase adulta. Chong (2011) señala que el primer antecedente del desarrollo sostenible se presenta en el tratado *Sylvicultura Oeconomica* (von Carlowitz, 1713). El estudio menciona por primera vez la gestión sostenible (*nachhaltige Bewirtschaftung*) en la explotación de los bosques y la tala moderada para la conservación los recursos a largo plazo.

Santillana (2012:42) afirma que el concepto de desarrollo sustentable es amplio y complejo, y aún no existe un país en el mundo que esté dirigiendo todos sus esfuerzos de desarrollo en este sentido, sin embargo, existe un acuerdo mutuo a nivel mundial en aceptarlo como concepto del desarrollo en los próximos años, es el desafío actual más complejo de la humanidad. (6)

Figura N° 1



El término “sustentabilidad” ha sufrido diferentes transformaciones a lo largo del tiempo hasta llegar al concepto moderno basado en el desarrollo de los sistemas socio ecológicos, para lograr una nueva configuración en las tres dimensiones centrales del desarrollo sustentable: la económica, la social y la ambiental.

Figura N° 2

El triángulo del desarrollo sostenible



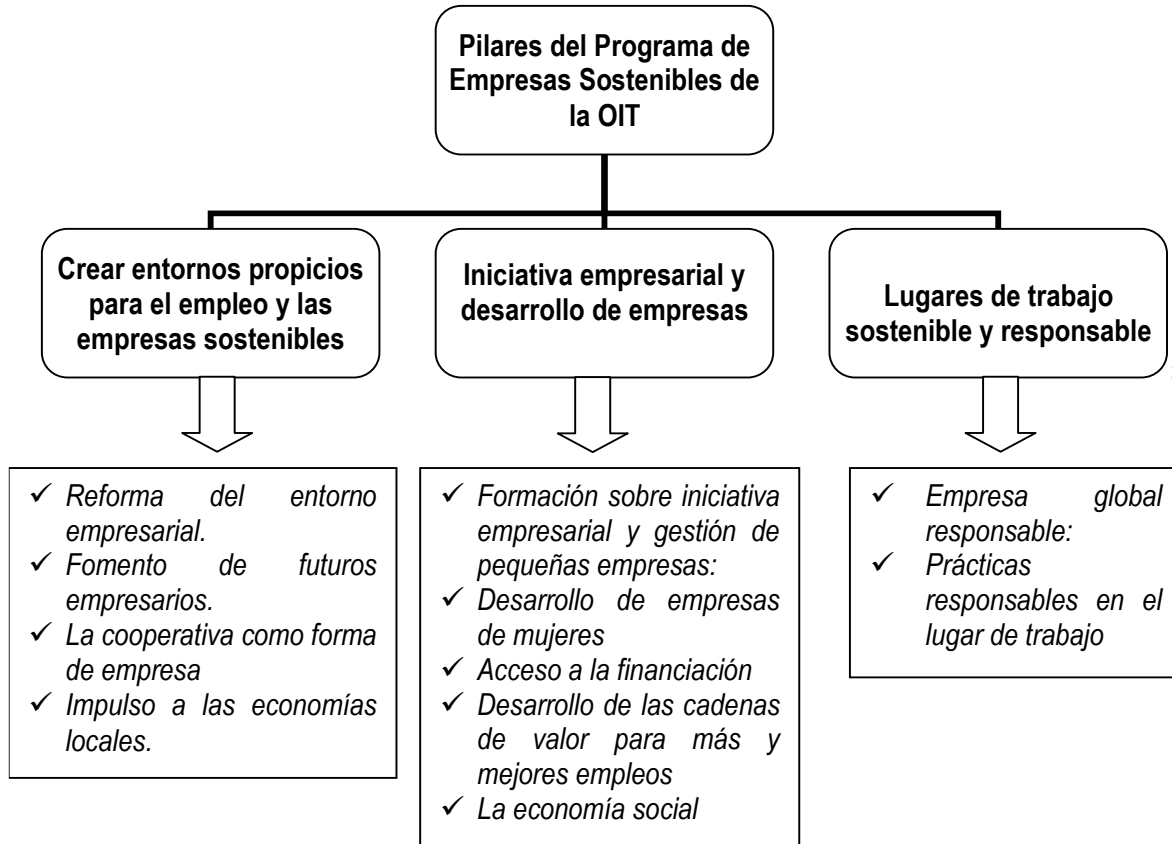
Fuentes: Mendoza, I. (2014) Desarrollo Sostenible.

<http://entrelasocialylosostenible.blogspot.pe/2014/05/desarrollo-sostenible-es-transversal-en.html>

La trilogía de avance tecnológico, incremento demográfico y contaminación ambiental es inevitable, no podemos imaginar un mundo sin fábricas, sin embargo, el abuso indiscriminado e inconsciente de los recursos naturales ha generado los actuales problemas ambientales y climáticos, por lo que las empresas deberán incluir la gestión ambiental y social en sus operaciones.

La OIT planteó por ello, la necesidad de respetar un eje de tres pilares para desarrollar un Programa de Empresas Sostenibles. (7)

Figura N° 3



Fuente propia: Elaborado a partir de la Publicación Empresas sostenibles: creación de más y mejores empleos Sustainable_enterprises_Brochure_2014_SP.indd

Pensamiento crítico

Se puede conceptualizar como el producto del raciocinio del hombre como resultado del planteamiento intelectual producto de análisis, interpretaciones y problematizaciones racionales, cuestionamientos, juicios y propuestas orientadas a la promoción de cambios y transformaciones en beneficio de la humanidad. Saladino, 2012. (8)

Perú y la sustentabilidad: reflexión y acción

Sagastegui y Hernández (1999) afirman que a principios de la década de los setenta, se empezó a tomar conciencia de que el *stock* de recursos naturales era finito y que esto imponía límites al crecimiento económico mundial, asimismo que no sólo deberíamos centrar la preocupación en el *stock* de recursos naturales sino también incluir a los

recursos ambientales, dado que las actividades humanas han deteriorado el aire, la capa de ozono, etc. (9)

El Perú es uno de los países biológicamente con una mayor biodiversidad en el planeta, su ubicación en el trópico y su variada geografía favorecen esta elevada diversidad de flora y fauna en sus bosques amazónicos, en sus cordilleras andinas, en sus más de 6 millones de hectáreas de humedales. Cuenta con 84 de las 103 zonas de vida que existen en el mundo. En ellas habita el 19% de las especies de aves, el 9% de los mamíferos y el 9% de los anfibios de todo el mundo. La diversidad andina, al igual que la amazónica, es muy importante. Está caracterizada por una naturaleza única y altamente especializada, adaptada a las condiciones limitantes del ecosistema de alta montaña. Son éstas las características por las cuales Perú, es único en todo el planeta y urge la necesidad de protegerlas de empresas sin responsabilidad social o empresarial.

En la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible en Johannesburgo, República de Sudáfrica en el (2002) Discurso del Embajador Allan Warner (10) Jefe de la delegación del Perú reflejó la voluntad del estado peruano por el desarrollo sostenible, expresando el compromiso de nuestro país por una política ambiental, económica, social, cultural, educativa y de ordenamiento territorial para contribuir a superar la pobreza y lograr el desarrollo sostenible del Perú. Además de institucionalizar la gestión ambiental para proteger la diversidad biológica, asegurar la protección ambiental y promover ciudades sostenibles, con el objeto de mejorar la calidad de vida de los peruanos y en especial, de las poblaciones más vulnerables.

Es indudable que contar con empresas sustentables o sostenibles va de la mano con acciones coherentes y solidarias que no sólo refleje interés por el desarrollo social sino también por la preservación del medio ambiente.

La gestión ambiental es compleja por su carácter plurisectorial y por la insuficiente percepción de su importancia en la conciencia ciudadana, por ello hay que perseverar a fin de consolidar la trascendencia que tiene la protección ambiental, la promoción de ciudades sostenibles, con el objeto de mejorar la calidad de vida de los peruanos y en especial, de las poblaciones más vulnerables.

Las microempresas surgieron como un fenómeno socioeconómico que buscó responder a muchas de las necesidades de la población. La Ley Mype (2008) ha tenido como objetivo implementar medidas destinadas a consolidar a este grupo empresarial, constituido por migrantes provincianos emprendedores; hoy las pequeñas y medianas empresas adquieren un nuevo compromiso con el Estado y requieren ser evaluadas para efectos de su integración al sistema formal y posterior potenciación dentro del mercado interno y externo.

El crecimiento de Gamarra ha sido impresionante de 30 galerías en 1990 y 2,000 negocios dice Gomero (11, 2003:135) a 17,000 empresas, entre tiendas comerciales, fabricantes y contratistas, servicios de subcontratación y proveedores de la industria textil, 200 galerías y unos 14 mil locales. (Flores, 2012, Alva, 2014). A través del Programa Perú Responsable del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), tuvo como objetivo promover la cultura de responsabilidad social empresarial para la generación de empleo, mejorar la empleabilidad y dar mayores oportunidades de emprendimientos. (11, 12)

La investigación de Burga del 2012, muestra los principales problemas del empresariado de Gamarra, así tenemos: (13)

Gráfico N° 1 Principales problemas que enfrentan los empresarios (%)

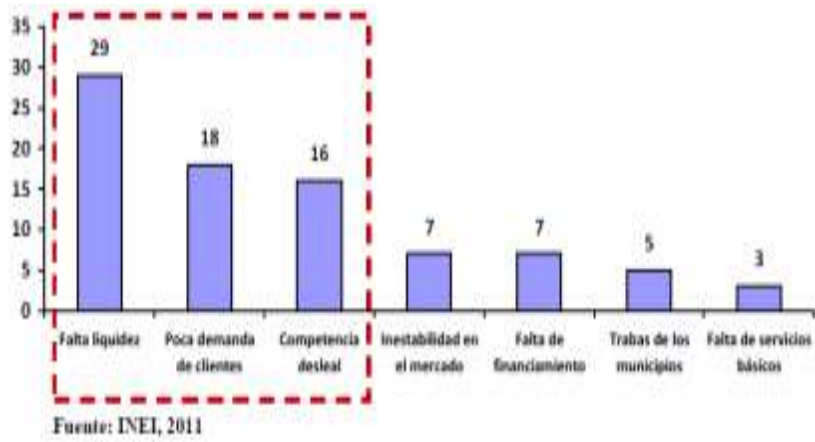


Gráfico N° 2 Principales causas que origina los problemas a los empresarios (%)

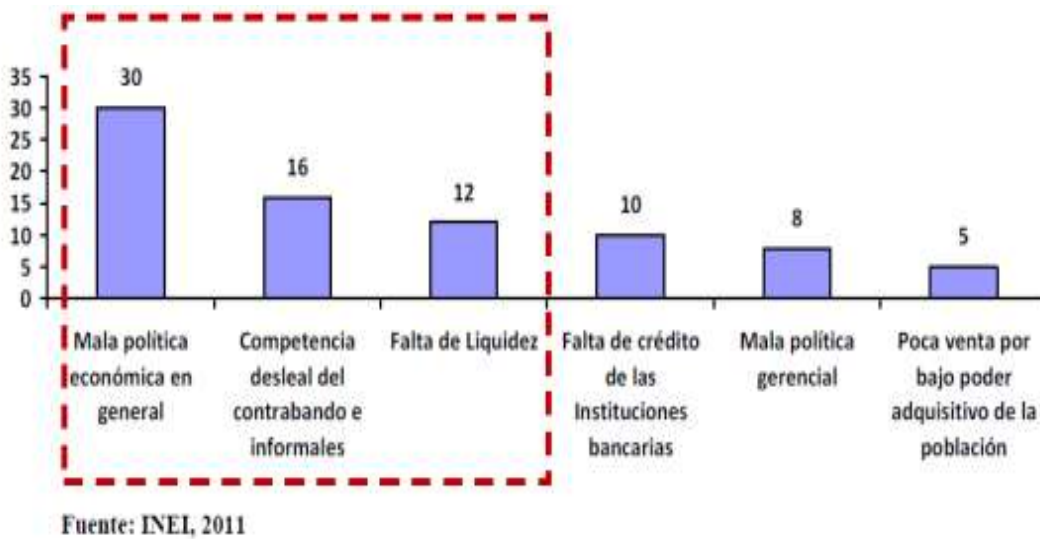
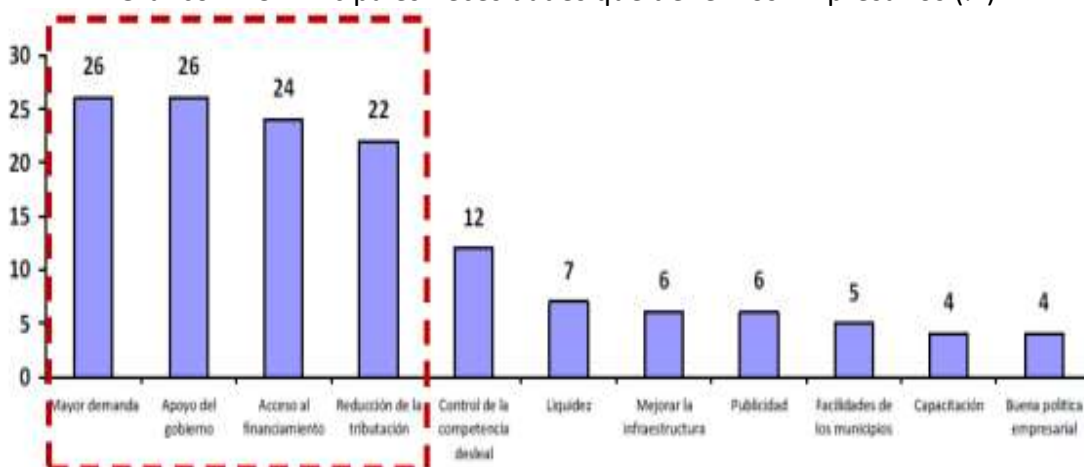


Gráfico N° 3 Principales necesidades que tienen los Empresarios (%)



Fuente: INEI, 2011

Una manera de asegurar el desarrollo sostenible del centro comercial del Emporio de Gamarra es la utilización de bolsas ecológicas de varios tipos, que son empaques hechos de materiales que se puede reutilizar, reducir y reciclar, cuyo fin principal es reducir la contaminación ambiental.

Metodología:

La investigación es básica o pura, del nivel descriptivo-explicativo, se utilizaron los métodos descriptivo e inductivo. El diseño es el no experimental.

Las empresas que tienen trabajadores que desarrollan pensamiento crítico empresarial logran tener optimismo, resisten a la adversidad, saben adaptarse al entorno que les rodea, aprenden y desaprenden sin limitaciones, son capaces de mantener la confianza en lo que hacen, en su proyecto de empresa.

El Emporio de Gamarra es un lugar de gran movimiento comercial principalmente relacionado a la industria de la moda y el textil, ubicado en el distrito de La Victoria en Lima, Perú, concentra a más de 10 mil empresarios, 17 mil tiendas distribuidas en más de 144 galerías ubicadas en 20 manzanas del distrito, ofrece un número cuantioso de

servicios, insumos y otros productos relacionados a la industria textil, de confecciones y de moda a nivel nacional, regional e internacional.

La protección ambiental que fue responsabilidad de los gobiernos, cambió con el pasar de los años por la agudización del deterioro del medio ambiente, de manera tal que los gobiernos han visto la necesidad de involucrar al sector privado mediante la promulgación de regulaciones, sanciones o incentivos para la solución de estos problemas.

Hoy hablamos de que el pensamiento crítico empresarial va orientado a buscar mejores opciones para que el tratamiento de residuos de las industrias sea menos dañino a la naturaleza, incorporar mecanismos a fin de reducir desechos y emisiones, utilizar nuevos combustibles en las fábricas y el transporte a fin de que éstos causen menor impacto ambiental, maximizar la eficiencia, la productividad de sus recursos y la minimización de las prácticas que adversamente afectan el disfrute de los recursos para las futuras generaciones, todo esto en un enfoque del desarrollo sostenible.

Es importante resaltar que el desarrollo sostenible va de la mano con el término ecoeficiencia, el cual fue presentado en la literatura académica por Schaltegger y Sturm en 1990 (Schaltegger y Burritt, 2000). Sin embargo, dicho concepto alcanzó popularidad en 1992, en la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible de Río de Janeiro a través de su publicación *Changing Course*. Se consideró la ecoeficiencia como una filosofía administrativa (Jollands et al, 2004; WBCSD, 1997; OECD, 1998) citado por Montes. (14)

La ecoeficiencia es una estrategia de la gestión ambiental, guía a todos los sectores de la sociedad al asumir su responsabilidad con la sustentabilidad y motiva para que las actividades productivas sean más competitivas, adaptando y readecuando los sistemas productivos existentes a las necesidades del mercado y del ambiente, el crecimiento económico, la equidad social y el valor ecológico son objetivos compartidos y las medidas que se implementen deben contribuir a su logro.

La utilización de bolsas ecológicas es una alternativa para preservar el medio ambiente, ya que están hechas con materiales biodegradables y contrarresta la parte negativa del plástico, que según estudios, tarda unos 400 años en degradarse.

Resultados:

Las microempresas en el Perú surgieron como un fenómeno socioeconómico que buscó responder a muchas de las necesidades de la población y una de ellas es el conocido Emporio de Gamarra, lugar de gran movimiento comercial dirigido al consumo masivo más importante del país, en donde convergen actividades de comercialización y de producción de textiles y confecciones, ubicadas en el céntrico Distrito de La Victoria en Lima, Perú.

Según Chang (2013:45), su desarrollo tuvo 3 fases:

- ✓ La primera denominada fase germinal, que comenzó en los 50, en la que existían algunos establecimientos dedicados a la venta de telas en los alrededores del Jirón Gamarra, la mayor parte de ellos pertenecientes a familias de origen árabe y la permeabilidad de la municipalidad de la Victoria permitió el avance ambulatorio del comercio informal de la Av. Aviación de 1955. Se dedicaban a diversos rubros, el calzado, el vestido y los útiles de escritorio.

- ✓ La segunda fase se inició en la década de los 70. A esta fase se le llama también la fase de formación del complejo por el crecimiento de la infraestructura; los comerciantes que se iniciaron como ambulantes en la Av. Aviación buscaron instalarse y establecer una tienda en el Jirón de Gamarra, logrando así una expansión de las actividades de fabricación y comercialización de confecciones. (15)

✓ La tercera fase corresponde al desarrollo de los pequeños confeccionistas en una coyuntura de recesión y crisis económica.

El crecimiento de Gamarra no se planificó, ésta se dio por una situación particular y especial. Para Triveño, presidenta ejecutiva de la consultora Proexpansión, los problemas de Gamarra están vinculados a una evolución muy desordenada y no planificada. “Nadie pensó que Gamarra crecería tanto. Ni el Estado, ni los municipios, ni los propios empresarios que lo fundaron”, escribió Vera. (16)

Según Cano (2013), representante de Asociación Peruana de Industriales Confeccionistas - APIC, en Gamarra existen más de 29 mil empresas formales y podrían ser muchas más si no se pusieran vallas y leyes que les impidan lograr la formalidad, que a no pocos los obligan a cerrar o regresar a la informalidad (17). El trabajo de investigación de Maekawa (18) sostiene que en el 2003 había en Gamarra 16,609 locales fuente de empleo para más de 45 mil trabajadores, de los cuales el 81% (aproximadamente 36 mil) laboran de manera permanente, citando a (Prompyme, 2004:28). (18)

Alva (2014) afirma que el estudio realizado por el Centro de Promoción de la Pequeña y Microempresa (Prompyme), estimó que en Gamarra funcionan cerca de 8 mil talleres de confecciones, cada uno con 5 máquinas cada uno. Esto la convierte en la fábrica más grande de América del Sur, con aproximadamente 40 mil máquinas de confecciones que convierten la tela en materia prima en un producto de calidad terminado y recibe un aproximado de 500 mil personas al día.

Asimismo, Gamarra sostiene que en sus inicios, tuvo una fuerte demanda por los sectores C y D de la población peruana; la variedad de telas, diseños y confecciones logró que el público consumidor se amplíe.

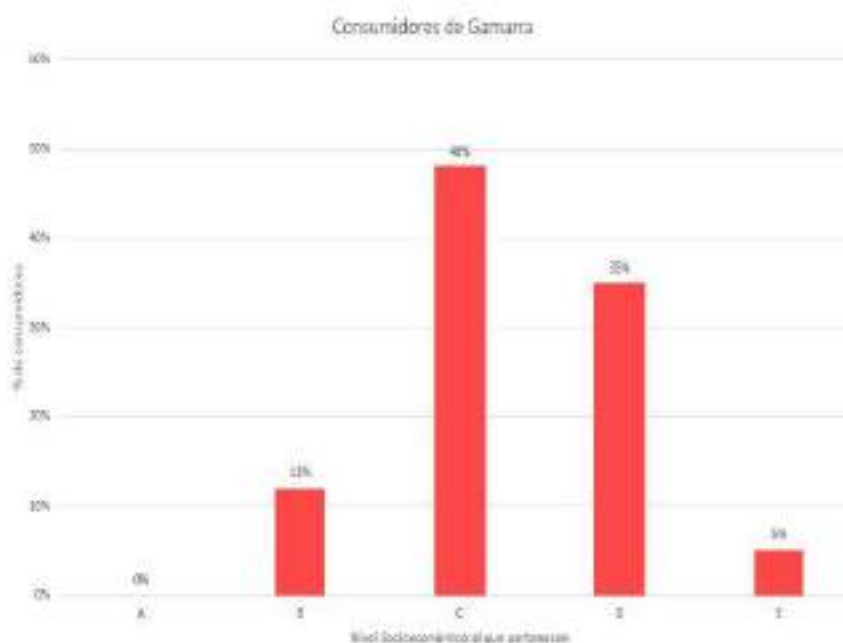
Gráfico N° 4



Para Xicota (19), la investigación de Rojas “La experiencia de compra en Gamarra”, refleja el comportamiento y caracterización del consumidor de Gamarra. Dicho estudio estuvo orientado a conocer el perfil socio económico del consumidor en Gamarra que sirve de base al empresariado de Gamarra para conocer a su cliente y adaptarse a sus necesidades y demandas.

Según datos de este estudio, los consumidores de Gamarra son principalmente del nivel socioeconómico C (48%) y D (35%), según clasificación **APEIM** de 2012, y vienen principalmente de Lima Este (30%) y Lima Centro (24%).

Gráfico N° 5

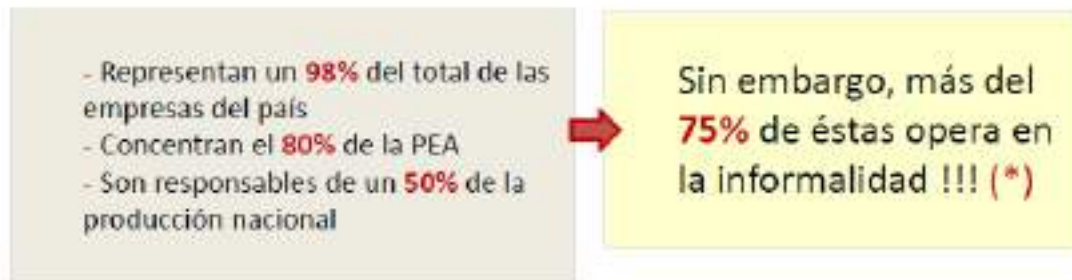


Cuando se habla del empresario de Gamarra, uno tiende a visualizar a pocos grandes empresarios que controlan todo. Pero la verdad es que el 96.8% de las empresas de Gamarra son microempresas y el 3.1% son empresas que en promedio cuentan con 3 trabajadores.

Datos del INEI refieren que al 30 de junio del 2013 existen 1 millón 713 mil 272 unidades empresariales, de los cuales el 99.6% son micro, pequeñas y medianas empresas, pero las grandes empresas concentran el 79.3% de las ventas internas y externas, según informó el INEI.

Las mypes aparecen en la década de los ochenta en el Perú, aun cuando sus inicios se dan en los años cincuenta como un fenómeno socioeconómico; hoy es indiscutible su importancia, no solo teniendo en cuenta su contribución a la generación de empleo, sino también considerando su participación en el desarrollo socioeconómico de las zonas en donde se ubican.

EN EL CASO DEL PERÚ, LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS (MYPES) - 2012



(*)Cifras oficiales. Fuente: Andina, <http://pymex.pe/noticias/perú16323>, 8 de setiembre de 2011 y <http://www.connuestroperu.com/actualidad/punto-de-vista/15-opinion/28536-peru-alarmante-informalidad>, 17 de junio de 2012

Fuente: Delgado, M. (2013) Simposio Internacional Empresa Moderna y Sostenibilidad Social. ILD

Si bien, no existe una definición única de las mypes, éstas se caracterizan como unidades productivas de escaso capital, baja productividad, bajo nivel de ingresos, reducido número de trabajadores, alto nivel de actividades no constituidas legalmente, relaciones laborales no reguladas, etc. y para identificarlas, tanto las instituciones del sector privado como los programas de fomento y el sector público, utilizan algunas variables que generalmente son el nivel de ventas, número de trabajadores y nivel de activos de la empresa.

Castro (1999) resalta cuatro características importantes a detallar: (20)

1. Son fuente de considerable actividad innovadora.
2. Sirven como agentes de cambio en una economía globalizada.
3. A nivel internacional crea un nivel de posicionamiento en el mercado por la competencia y promoción que genera.
4. Se ha convertido en años recientes la pequeña empresa, en una parte preponderante de la generación de empleos.

El éxito de estos emprendedores ha pasado a un siguiente nivel que es el desarrollo del pensamiento crítico para así, seguir avanzando y buscar la sostenibilidad ahora que en

estos tiempos de cuidado al medio ambiente, se habla de responsabilidad social empresarial o empresas sostenibles.

El pensamiento crítico es parte de la capacidad de abstracción del hombre para entender que todo problema tienen solución, saber visualizarlo a tiempo y aprovechar las situaciones; son habilidades deductivas que permite advertir oportunidades donde otros sólo perciben obstáculos, no implica pensar de forma negativa, pesimista o con predisposición a encontrar fallos y defectos, tampoco intentar cambiar la forma de pensar de los demás, el objetivo es encontrar el lado positivo y beneficioso de situaciones contrarias que impide un desarrollo.

El estudio de Vives, A., Corral, A. e Isusi, (2005) “Responsabilidad Social de la Empresa en las PYMES de Latinoamérica” realizado en 8 países, destaca la importancia de las pymes en la economía de la sociedad latinoamericana en términos de generadores de riqueza, empleo y cohesión social, que una gran mayoría realizan acciones y actividades ligadas con la RSE a pesar de su desconocimiento formal del concepto en muchos casos. (21) Los siguientes cuadros y gráficos del estudio muestran el compromiso de las pymes latinoamericanas con la RSE.

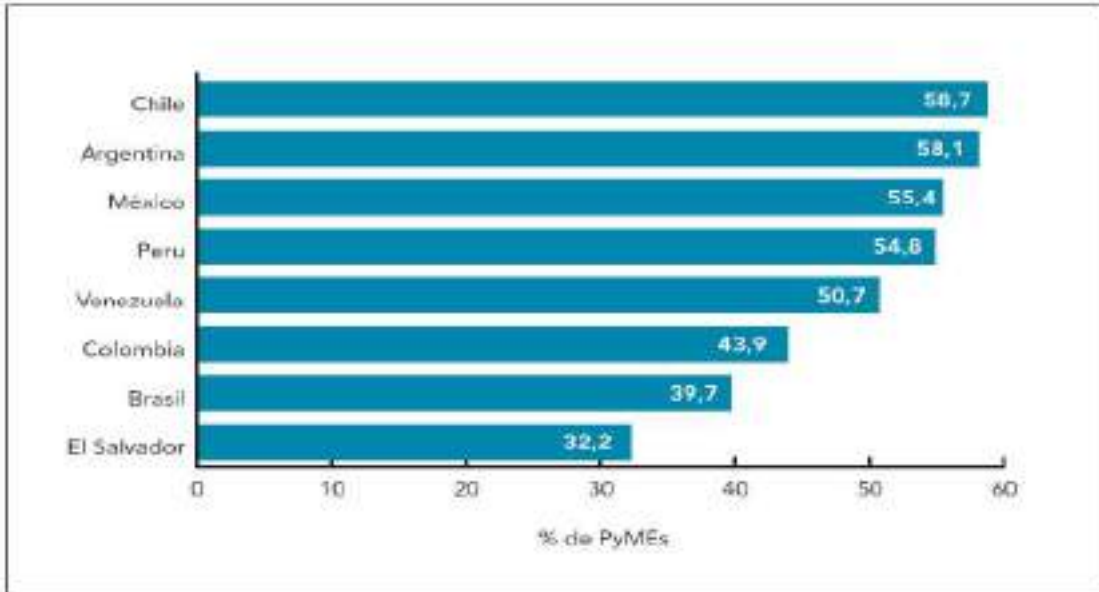
Cuadro N° 1

Grado sintético de implementación de las actividades de RSE entre las PyMEs latinoamericanas, por países

% de PyMEs según grado	Países							
	Ar	Br	Ch	Co	ES	Mx	Pe	Ve
Alto	16,1	13,5	16,2	13,7	8,1	14,5	20,1	15,4
Medio	42,0	26,2	42,4	30,2	24,1	40,9	34,7	35,3
Bajo	41,9	53,6	38,0	54,7	65,7	42,7	43,9	48,2
Nada	0,0	6,7	3,4	1,4	2,2	1,9	1,3	1,2
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

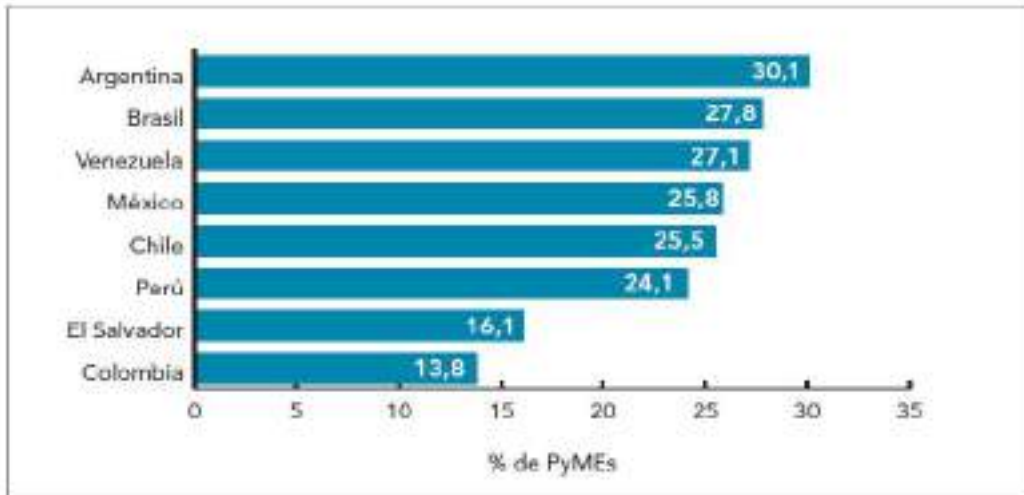
Fuente: Vives, A., Corral, A. e Isusi, (2005) Responsabilidad Social de la Empresa en las PYMES de Latinoamérica. pp 27

Gráfico N° 6
PyMEs Latinoamericanas con un grado de implementación de actividades de RSE
alto/medio, por países



Fuente: Vives, A., Corral, A. Isusi, (2005) "Responsabilidad Social de la Empresa en las PYME Latinoamérica" pp 27

Gráfico N° 7
PyMEs con un grado de implantación de actividades de RSE externa alto/medio, por
países



Fuente: Vives, A., Corral, A. e Isusi, (2005) Responsabilidad Social de la Empresa en las PYMES de Latinoamérica. pp 38

El estudio realizado por Corral, Isusi, Peinado-Vara y Pérez (2007) “La Responsabilidad Social y Medioambiental de la Microempresa en Latinoamérica”, reveló que una gran mayoría de las pymes latinoamericanas realizan acciones y actividades ligadas con la RSE, a pesar de su desconocimiento formal del concepto en muchos casos. Según los resultados de la encuesta, 6 de cada 10 microempresas realizan acciones relacionadas con la RSE en un grado bajo y 3 de cada 10 en un grado medio. Asimismo sus actividades medioambientalmente se centran en la implementación de sistemas de ahorro en el consumo de energía, el agua o el papel, es decir, programas vinculados a la eficiencia en el consumo, lo que revela una estrategia empresarial de disminución de costos y no necesariamente una conciencia medioambiental. (22)

Los siguientes cuadros y gráficos del estudio, muestran el compromiso de las microempresas en Latinoamérica con la RSE.

Cuadro N° 2
Grado sintético de implementación de las actividades de RSE entre las microempresas Latinoamérica, por países

	Países					
	Bolivia	Colombia	Ecuador	El Salvador	México	Perú
Alto	2,0	3,0	11,2	3,0	1,0	0
Medio	26,0	39,0	49,5	42,0	31,0	29
Bajo	61,0	49,0	39,3	53,0	62,0	63
Nulo	11,0	9,0	0,0	2,0	6,0	8
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Total empresas

Fuente: Corral, Isusi, Peinado-Vara y Pérez. (2007): La Responsabilidad Social y Medioambiental de la Microempresa en Latinoamérica. Pp 44

Cuadro N° 3
Grado de implantación de las actividades de RSE interna, por país

	Países					
	Bolivia	Colombia	Ecuador	El Salvador	México	Perú
Alto	6,0	29,0	37,4	15,0	12,0	18,0
Medio	35,0	41,0	42,1	42,0	45,0	23,0
Bajo	41,0	18,0	18,7	32,0	33,0	43,0
Nulo	18,0	12,0	1,9	11,0	10,0	16,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Corral, Isusi, Peinado-Vara y Pérez. (2007): La Responsabilidad Social y Medioambiental de la Microempresa en Latinoamérica. Pp 68

Gráfico N° 8
Valoración de las PyMEs Latinoamérica sobre las acciones nacionales desarrolladas para el fomento de la RSE, países



Fuente: Vives, A., Corral, A. e Isusi, (2005) Responsabilidad Social de la Empresa en las PYMES de Latinoamérica. pp 115

Altamirano (2011) señala que en nuestro país, la RSE hace 20 años era una quimera para muchas personas, fueron las empresas extractivas las primeras en reconocer y cuidar su medio ambiente, asimismo tuvieron que pasar varios años más para que otras empresas coloquen el tema de RSE en su agenda. (P.23)

Hoy día la mayoría de empresas peruanas que realizan prácticas de RSE son conscientes de que éstas tienen que ser motivadas por una fuerte convicción más que por una protección. Los beneficios de las prácticas de RSE en las pymes se traducen en ciertas actividades como las de control de consumo de energía y agua, obedecen a una estrategia de reducción de costos (eficiencia).

El Estado peruano en el 2011 organizó el “Programa Perú Responsable” del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), promoviendo la cultura de Responsabilidad Social Empresarial para la generación de empleo, el mejoramiento de la empleabilidad y el otorgamiento de mayores oportunidades de emprendimientos; organizaron eventos de manera interrumpida los siguientes años.

El 2015 se realizó el cuarto taller de Responsabilidad Social Empresarial dirigido a mypes, con el fin de que implementen estrategias de responsabilidad social empresarial. El siguiente cuadro detalla las principales instituciones que promocionan la RSE en el Perú.

Cuadro N° 4

Principales instituciones nacionales, tanto públicas como privadas, en la promoción de la RSE en Perú

Nombre institución	Carácter	Actividades
Centro de Asesoría Laboral del Perú (CEDAL)	ONG sin fines de lucro	Asesoramiento, difusión, capacitación
Centro de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa (PROMPYME)	Pública	Cofinanciación de experiencias de empresas que desarrollen programas de RSE (sin desarrollo hasta la fecha)
Perú 2021	Asociación sin fines de lucro	Promoción, sensibilización
Seguimiento, Análisis y Evaluación para el Desarrollo (SASE)	Privado	Promoción, asesoramiento, evaluación
Universidad del Pacífico	Privado	Investigación, docencia

Fuente: Vives, Corral e Isusi (2005) Responsabilidad Social de la Empresa en la PYMES de Latinoamérica. Pp 149

Asegurar a futuro el desarrollo sostenible del centro comercial del Emporio de Gamarra, es la apuesta por la utilización de bolsas ecológicas, hechas de materiales que se puede reutilizar, reducir y reciclar, cuyo fin principal es reducir la contaminación ambiental.

La afirmación de Arévalo (1995:3) que el desarrollo de la humanidad a través de los avances tecnológicos, ha traído por consecuencia efectos negativos sobre la misma./... uno de los problemas es el incremento de la basura producida por los diferentes tipos de desechos "...específicamente los plásticos, es una gran problemática de la sociedad moderna, hoy es más cierto. (24)

Avendaño (2015:20) expresa que en la actualidad, existe una tendencia mundial que propende por el fortalecimiento de la conciencia ambiental de la sociedad; búsqueda permanente de mecanismos, estrategias y tecnologías capaces de mitigar la pérdida acelerada de los recursos naturales del planeta. (25)

Es así, que la Agenda 21 de la Comisión de Medioambiente de las Naciones Unidas, sentó las bases para una sostenibilidad en el tiempo en respetar ciertos principios básicos:

- ✓ **Principio de la sustentabilidad ambiental**, por el que los responsables de la generación de residuos se hagan responsables de todo el ciclo de vida de ellos, en la búsqueda de proteger el medio ambiente y para que se pueda mantener con sus recursos disponibles para las generaciones futuras.

- ✓ **Principio del que contamina paga**, fundamentada en la concientización de que quien origina los impactos debe asumir los costos de mitigarlos.

- ✓ **Principio de precaución**, se refiere a las acciones preventivas que la autoridad, a través de normas, puede ejercer en torno a acciones que pueden generar contaminación, previniendo las consecuencias.

- ✓ **Principio de responsabilidad**, “de la cuna a la tumba”. Es hacerse responsable desde la generación del residuo hasta su disposición final en forma inerte, reutilizado o eliminado.

- ✓ **Principio de uso de la mejor tecnología posible**, este principio alienta la aplicación de tecnologías limpias, a través del fortalecimiento de los procesos innovadores que si bien implican mayores inversiones, se asocian a una mayor rentabilidad y ventajas de competitividad.

Ahora bien, entendiéndose que la sostenibilidad en el tiempo de las empresas está por asumir nuevos retos, conductas y medidas pertinentes para proteger, cuidar y lesionar menos el medio ambiente, el uso de bolsas biodegradables o ecológicas es una propuesta atinada que ha generado una nueva opción empresarial y de negocios, teniendo en cuenta

que actualmente existe un creciente movimiento internacional dirigido a prohibir o desalentar el uso de las bolsas de plástico debido a los problemas que causan al medio ambiente.

Existen varios tipos de bolsas ecológicas en el mercado:

- ✓ **Bolsas de plástico ecológico** que vienen de otras bolsas de plástico recicladas. Previamente se han fundido las mismas en molinos para la confección de bolsas de basura u otros usos del film plástico.
- ✓ **Bolsas de tela ecológicas**, en la que la tela sintética viene de la reutilización del plástico PE.
- ✓ **Bolsas de papel ecológicas** que provienen de papel viejo, papeles de revistas, periódicos, cartones viejos, packs, tetra briks.

Conclusiones:

La sostenibilidad en el tiempo de las empresas está por asumir nuevos retos, conductas y medidas pertinentes para proteger, cuidar y lesionar menos el medio ambiente, el uso de bolsas biodegradables o ecológicas es una propuesta atinada que ha generado nuevas opciones empresariales y de negocios.

Debemos tener presente que hacer una bolsa de plástico se demora tan solo unos segundos, la cual sólo se usa para transportar productos comprados y luego se deshecha, no se vuelve a utilizar y lo lamentable de ello es que su desintegración en el medio ambiente promedia entre los 150 y los 500 años.

La reducción del uso indiscriminado de las bolsas plásticas permitirá no solo disminuir los niveles de contaminación ambiental, sino que también se disminuirá el consumo de petróleo, recurso no renovable que es materia prima para la fabricación de este producto.

Imitar los compromisos de otros países como el de Australia, donde cerca del 90 por ciento de los negocios minoristas han firmado acuerdos voluntarios con el gobierno para reducir el uso de las bolsas de plástico o tomar acciones para desalentar el uso de las bolsas de plástico; tenemos que Bangladesh, Irlanda, Italia, Sudáfrica y Taiwán. Mumbai (antes Bombay), India, también ha prohibido las bolsas. Al prohibir las bolsas plásticas gratuitas, China ahorra 37 millones de barriles de crudo al año.

Bibliografía:

<http://gamarrasite.com/nosotros/historia-de-gamarra/el-proceso-de-formacion-de-gamarra.html>

Crespo, Patricio 1994 Agenda Ecuatoriana de Educación y Comunicación Ambiental para el Desarrollo Sostenible. Ecuador

Chong (2011) Diseño de un modelo de gestión para el desarrollo sostenible y competitivo de las pequeñas unidades agrícolas rurales del Perú. Una experiencia aplicada en el valle de Virú Tesis Doctoral, UNMSM.

Consenso de Copenhague, resumen de los principales compromisos de la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social, Copenhague, 1995, compromiso número 4 (Nota del original: OIT (2007a). *Informe VI: La promoción de empresas sostenibles*. Ginebra, Suiza: OIT, p. vi).

Bermejo (Del desarrollo sostenible según Brundtland a la sostenibilidad como biomimesis.

Santillana (2012) Educación ambiental una gestión al desarrollo sustentable en el Ecuador, Universidad Internacional de Andalucía

Empresas sostenibles: Creación de más y mejores empleos
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ed_emp_msu/documents/publication/wcms_185282.pdf

Saladino, 2012

Sagastegui, y Hernández (1999) Desarrollo sustentable en el Perú www.agendaperu.org.pe

Discurso del Embajador Allan Wagner Tizón, (2002) Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible, Johannesburgo, República de Sudáfrica

Gomero, N. (2003) Participación de los intermediarios financieros bancarios y no bancarios en el desarrollo de las PYMES Textiles en Lima Metropolitana de 1990 al 2000. Tesis Doctoral UNMSM.

Alva, S. (2014) Gamarra: El emporio comercial peruano más emprendedor de América Latina. Recuperado de:

<http://cronicasyentrevistasdestephaniealva.blogspot.pe/2014/01/gamarra-el-emporio-comercial-peruano.html>

Burga, R. (2012) "El Planeamiento estratégico no lineal influye en la rentabilidad de los recursos económicos en las pequeñas y medianas empresas de Gamarra". Tesis Doctoral UNFV.

Montes (2008) Ecoeficiencia: Una propuesta de responsabilidad ambiental empresarial para el sector financiero Colombiano, Universidad Nacional de Colombia.

Chang, I. (2006) El sector confecciones en la ciudad de Piura: un diagnóstico competitivo, problemática actual y perspectivas a futuro. Universidad de Piura. Recuperado de:

https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1461/AE_252.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vera. Gamarra: un emporio pasado de moda en el Perú

Cano, Revista de la CONFIEP Edición N° 10 / Julio 2013

Maekawa, C. (2008) "Internacionalización de las Mypes textiles. Estudio empírico de las Mypes en Lima Metropolitana. UPC. Recuperado de:

Xicota, E. Gamarra ayer, hoy y mañana. Recuperado de:
<http://www.magneticabcn.com/gamarra-ayer-hoy-y-manana/>

Castro, W. (1999) Importancia y Contribución de la Pequeña Empresa. **Gestión en el Tercer Milenio**. Año 2 . N°3. Agosto 1999 Recuperado de:

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v02_n3/importancia.htm

Vives, A. Corral, A. Isusi (2005) "Responsabilidad Social de la Empresa en la PYME Latinoamericana. Recuperado de:

<http://www.cumpetere.com/Documents/RSE%20en%20PyMEs.pdf>

Corral, A. Iñigo, I, Peinado-Vara, E, Pérez, T. (2007) La Responsabilidad Social y medioambiental de la microempresa en Latinoamérica.pdf (2007)

<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/2069/La%20Responsabilidad%20Social%20y%20medioambiental%20de%20la%20microempresa%20en%20Latinoamerica.pdf?sequence=1>

Altamirano, M. La Responsabilidad Social y su relación con las PYMEs en el Perú y su entorno económico. Recuperado de:

http://www3.upc.edu.pe/bolsongei/bol/29/774/Working%20Paper%20-%20Mar%C3%ADa%20Altamirano_c.pdf

Arévalo, K. (1995). Elaboración de plásticos biodegradables a partir de polisacáridos y su estudio de biodegradación a nivel de laboratorio y campo, Tesis para obtener el grado de Doctor en Ciencias con Especialidad en Microbiología, Universidad Autónoma de Nuevo León, México.

Avenidaño. (2015) Panorama Actual de la situación Mundial, Nacional y distrital de los residuos sólidos. Análisis del caso Bogotá D.C. Programa Basura Cero. Tesis de Grado. Recuperado de:

<http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/3417/1/79911240.pdf>

Retos de las mipymes en el contexto del comercio internacional.

Caso de estudio: una pequeña empresa rural de Guanajuato.

Datos de las participantes:

Nombre: María Guadalupe Arredondo Hidalgo.

Grado académico: Doctora en Administración.

Institución: Universidad de Celaya.

Correo electrónico: mg.arredondohidalgo@ugtomx.onmicrosoft.com

Nombre: Guadalupe Albarrán Marmolejo.

Grado académico: Maestra en Administración.

Institución: Universidad de Guanajuato.

Correo electrónico: lupitaalbarran@hotmail.com

Nombre: Dulce Marisol Arteaga Godoy.

Grado académico: Maestra en Administración.

Institución: Universidad de Guanajuato.

Correo electrónico: dulcemarisol_28@hotmail.com

Resumen de hoja de vida:

María Guadalupe Arredondo Hidalgo

Doctora en Administración por la Universidad de Celaya. Licenciada en Comercio Internacional y maestra en Administración por la Universidad de Guanajuato, maestra en Desarrollo Organizacional y maestra en Enseñanza Universitaria por la Universidad de León. Su experiencia laboral es de 25 años en el campo empresarial y de gobierno federal y estatal. Estuvo a cargo del área de comercio internacional y logística comercial de diferentes empresas en el estado de Guanajuato. Trabajó para la Secretaría de Economía en el Departamento de Promoción al Comercio Exterior en la Delegación Tlaxcala. Como ejecutiva de promoción en la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del estado de Guanajuato (COFOCE). También es empresaria, fundó hace 10 años la empresa Grupo Crea, en donde está a cargo de las operaciones internacionales y desarrollo de nuevos mercados de exportación. Como docente, su experiencia es de 19 años. Ha impartido

clases en el ámbito del Comercio y los Negocios Internacionales en la Universidad Tecnológica de León, Universidad Politécnica de Guanajuato, Universidad de León, Tecnológico de Monterrey Campus León, y en el área de posgrados en la Universidad de Guanajuato, Universidad Iberoamericana León y la Universidad de la Salle Bajío. Actualmente es profesora investigadora de la División de Ciencias Económico Administrativas del Departamento de Gestión y Dirección de Empresas Campus Guanajuato, de la Universidad de Guanajuato. Sus líneas de investigación están dirigidas a estudios organizacionales en pequeñas y medianas empresas, logística y comercio internacional, competitividad, así como el desarrollo sustentable de las empresas a partir de sus estrategias de internacionalización. De estos trabajos tiene diferentes publicaciones arbitradas. Posee reconocimiento deseable al Perfil PROMEP desde 2016.

Guadalupe Albarrán Marmolejo

Maestra en Administración por la Universidad de Guanajuato, licenciada en Negocios Internacionales por la Universidad de La Salle. Tiene estancias de investigación en Estados Unidos y España. Actualmente se desempeña en el sector privado, en una empresa hortofrutícola en el área de comercialización.

Dulce Marisol Arteaga Godoy

Maestra en Administración por la Universidad de Guanajuato e ingeniera en Gestión Empresarial. Actualmente funge como docente en la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial en el Instituto Tecnológico Superior de Huichapan. Sus líneas de investigación son: emprendimiento social, estudios en mipymes y gestión empresarial.

Mesa temática: Innovación y pymes.

Resumen:

Las pequeñas y medianas empresas se han constituido como una de las principales fuentes de desarrollo de los países de Latinoamérica, debido a gran parte del empleo y la producción de bienes y servicios que generan. Pese a esto, años atrás eran ignoradas en la

formulación y ejecución de políticas del gobierno y de entidades que deberían servir de apoyo y fomento de cada país.

Sin embargo, en los últimos tiempos esta percepción ha comenzado a cambiar, los gobiernos de los países de América Latina han establecido políticas para promover el desarrollo de estas empresas mediante créditos y otros tipos de apoyos.

Así mismo el panorama de internacionalización y globalización que viven los países actualmente, han obligado a que los empresarios comiencen a visualizar en un mercado más allá del local al que estaban acostumbrados.

Cabe mencionar que algunas ocasiones las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) no logran el proceso de exportación debido a las barreras internas como la falta de divulgación e información, la falta de capital y los trámites burocráticos; además de las barreras externas como las restricciones técnicas del comercio, problemas de *marketing* y distribución, falta de cobertura de riesgo, entre otros aspectos, los cuales conllevan a permanecer en el mercado local sin tener la posibilidad de internacionalizarse.

La presente investigación es un caso de estudio que permite analizar el contexto en el que se desempeña una pequeña empresa rural guanajuatense dedicada a la elaboración de conservas alimenticias artesanales, la cual enfrenta retos para incursionar en el comercio exterior. Para ello se estudia el entorno tanto internacional como nacional de las pequeñas empresas con el propósito de gestionar y adoptar estrategias de internacionalización.

Introducción:

Actualmente las pequeñas empresas se enfrentan a nuevos desafíos, retos, problemáticas en su etapa inicial. La falta de manejo adecuado o solución de éstas, desafía a las pequeñas empresas al peligro del fracaso.

Para evitar el peligro es importante que la pequeña empresa identifique los factores de éxito y tome decisiones para estructurar estrategias para su sobrevivencia o consolidación en el mercado nacional e internacional.

Cabe mencionar que la participación de las mipymes en el comercio internacional surge por diversos motivos que van desde la diversificación de productos y mercados hasta la ampliación de los horizontes comerciales, todo esto con el fin de ganar competitividad mediante la adquisición de tecnología, alianzas estratégicas, generación de empleo y el encadenamiento productivo.

Dichas incursiones en mercados externos son esporádicamente o por oportunidad, pero no logran desarrollar un plan de crecimiento internacional de largo plazo debido a que terminan en fracaso por la falta de una red de apoyo que permita enmendar los diferentes obstáculos, tales como la falta de acceso a la información, recursos financieros y el desconocimiento del mercado.

Otro factor que enfrenta este estrato de organizaciones es la cultura de negocios, debido a las ideologías que cada empresa mexicana tiene, a su vez la resistencia al cambio que limita la participación de la economía mexicana en el ámbito de comercio internacional (Pro México, 2016).

El objetivo de esta investigación es analizar el contexto de las micro, pequeñas y medianas empresas con la finalidad de conocer los retos a los que se enfrenta para poder incursionar en el mercado internacional. Para ello se desarrolla una metodología cualitativa y cuantitativa a través de un estudio de caso de una pequeña empresa rural guanajuatense, liderada por mujeres.

Para abordar el contenido planteado, esta investigación se divide en tres secciones: en la primera parte se presentan aspectos teóricos sobre el contexto internacional y la internacionalización de las pymes; en el segundo apartado se describe la metodología utilizada en el caso de estudio; por último, se presentan los resultados, donde se analiza el

potencial exportador de la pequeña empresa rural y los desafíos a los que se enfrenta, concluyendo con posibles propuestas estratégicas a adoptar para internacionalizarse.

Aspectos teóricos:

En esta sección se presentan los principales elementos teóricos que describen el contexto de internacionalización y la situación de la industria alimentaria de México para exportar, del mismo modo, se define en qué consiste el perfil exportador de las empresas y los retos a los que se enfrentan.

Contexto de internacionalización:

Para Tabares, Anzo y Estrada (2014) la internacionalización es el conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional.

La internacionalización es una necesidad de las empresas en la actualidad, aunque éstas tengan éxito en los mercados nacionales. La globalización de los mercados y las empresas es una realidad que se puede observar mediante la liberalización económica y las ideologías de libre mercado que comparten los países, esto permite que un mayor número de países, entre ellos el mercado español, opte por la oportunidad de consolidarse en los mercados exteriores (Pedrero, 2014).

El enfoque de internacionalización por procesos es explicado a través de los modelos relacionados con la innovación y el modelo Uppsala. Este último plantea que las empresas se internacionalizan bajo la cadena de establecimiento, es decir, dicho proceso parte de una experiencia de exportación incipiente que se basa en la ayuda de agentes intermediarios hasta evolucionar en un proceso de inversión extranjera directa (Tabares *et al.*, 2014).

Podemos definir la exportación como el envío legal de mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo en el extranjero.

Para ello se plantea ¿por qué exportar? respondiendo a la pregunta se observa que hoy día es común leer y escuchar hablar de la globalización y que México está inserto en esa tendencia mundial, lo que nos lleva a generar nuevas oportunidades como la internacionalización de productos (Proméxico, 2015).

Estrategias de internacionalización:

Para incursionar en los mercados extranjeros la empresa puede optar por diversos tipos de estrategias. Cada estrategia de internacionalización posee características propias y ofrece usos que se analizan, se seleccionan y se ajustan a las opciones más favorables que obedecen lógicamente a los requerimientos de la empresa (Puerto, 2010).

Partiendo de esta premisa, analizaremos las estrategias de internacionalización:

- La exportación: es la forma más convencional de comercio internacional de productos básicos.
- La inversión directa: es una forma de entrar a operar en el mercado extranjero que consiste en que algunas empresas recompran a su socio extranjero o hacen una inversión directa.
- El otorgamiento de licencias: la concesión de licencia es el proceso legal por el cual un cedente permite que otra empresa use sus procesos de fabricación, marcas registradas, patentes, secretos de negocios y otros conocimientos confidenciales.
- La contratación de la manufactura: consiste en el contrato de manufactura de una marca privada por una compañía extranjera.
- Los consorcios: esta modalidad de convenio comporta la unión temporal de personas jurídicas o naturales en torno a la obtención de una finalidad común.
- Las alianzas estratégicas y los acuerdos de cooperación: permiten a la empresa concentrarse en sus competencias distintivas, a la vez que se aprovecha de la eficiencia de otras empresas en sus respectivas áreas de especialidad.

- La concentración de mercados: esta estrategia consiste inicialmente en centralizar los esfuerzos de *marketing* en un número reducido de mercados con mucho potencial, para un posterior desarrollo intensivo.
- La estrategia de diversificación de mercado: implica una entrada rápida en diferentes mercados y el reparto de los esfuerzos.

Potencial exportador:

El potencial exportador es la facultad que tiene la empresa para exportar utilizando sus fortalezas, debilidades para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado internacional (Barrionuevo, Iborra, & Michelena, 2016).

El análisis del potencial exportador es vital para la inserción de la empresa en el mercado global, ya que se identifican las capacidades en las diferentes etapas del proceso del comercio exterior.

Las dimensiones básicas para realizar el análisis del potencial exportador se basan en cuatro dimensiones: calidad del producto, capacidad productiva, capacidad comercial y gerencial.

Retos y desafíos de las pymes:

El reto para el administrador es encontrar las estrategias para manejar las diferencias culturales entre países, aunado a ello se presenta un factor para la internacionalización que es el cumplimiento de la normatividad del país destino (Daniels *et al*, 2013).

El factor que ha afectado las exportaciones en los últimos años, son las barreras no arancelarias impuestas a nuestros productos por países desarrollados, como Estados Unidos y los de la Unión Europea, que establecen criterios muy estrictos en rubros como el etiquetado o la adición de conservadores, así como de las reglas establecidas en los tratados comerciales suscritos por México con las citadas regiones (CANAINCA, 2016).

Las empresas mexicanas nunca se han caracterizado por tener una cultura empresarial sólida y esta situación limita la participación de la economía mexicana en el ámbito del comercio internacional, debido a que el aspecto humano y el cultural dentro de las organizaciones, son factores determinantes para mejorar la competitividad internacional de las empresas.

El 65% de las pymes mexicanas son familiares, esta situación limita el acceso a créditos que ofrece la banca comercial, los cuales son necesarios para tener una inversión que permita tener acceso en el comercio internacional (ProMéxico, 2016).

La mayoría de las mipymes prefieren ocupar sus esfuerzos en otro tipo de estrategias que les permitan mejorar su posicionamiento local, en lugar de aventurarse a realizar proyectos de tipo internacional.

Contexto situacional de la industria alimentaria:

Contexto nacional:

México es uno de los países con mayores ventas en la industria de alimentos, lo cual significa que los productos mexicanos se encuentran respaldados por un sistema integral de calidad e inocuidad que les ha permitido cumplir con las principales normas y certificaciones a nivel global.

Además de ser el segundo proveedor de alimentos procesados de Estados Unidos, con una participación del 11% de las importaciones del sector (Balderas, 2013).

El sector de conservas alimenticias es una rama con un crecimiento constante en el rubro de las exportaciones, que actualmente representa más del 18% del total de las ventas (CANAINCA, 2016).

Cabe destacar que las conservas alimenticias tienen una contribución en el mercado mundial del 4.3%, siendo Estados Unidos el país donde se concentran más las exportaciones mexicanas con un 68.5% de participación (Balderas, 2013).

En México existen un total de 156,815 unidades económicas de la industria alimentaria, las cuales se concentran en el Estado de México, Puebla, Oaxaca, Distrito Federal y Veracruz. En la Figura 1 se observa la industria alimentaria según las entidades federativas que concentran el mayor número de empresas exportadoras por categoría en preparación de frutas y hortalizas, preparación alimenticia y salsas.

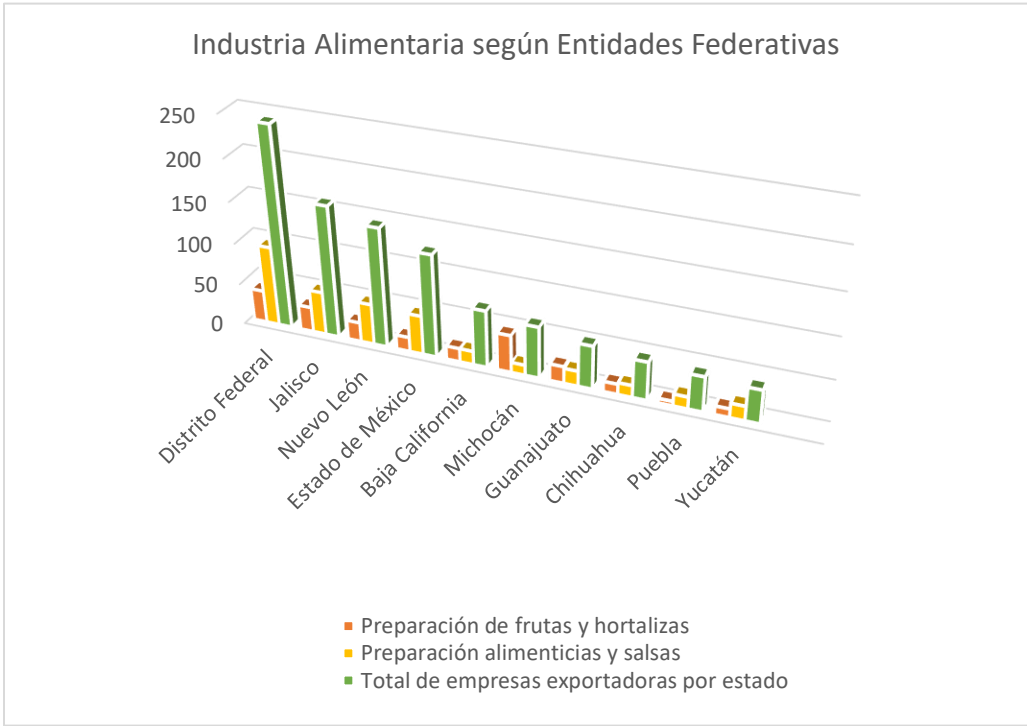


Figura 1. Industria Alimentaria según Entidades Federativas Exportadoras, tomada de Balderas (2013).

Por lo anterior, en México existen 1,369 organizaciones dedicadas a la conservación de frutas, verduras, guisos y otros alimentos preparados por procesos distintos a la congelación, de los cuales 729 se dedican a la conservación de guisos y otros alimentos preparados por procesos distintos a la congelación; en la Figura 2 se muestra la clasificación por tamaño de empresa de acuerdo a las empresas dedicadas al giro de conservas alimenticias.

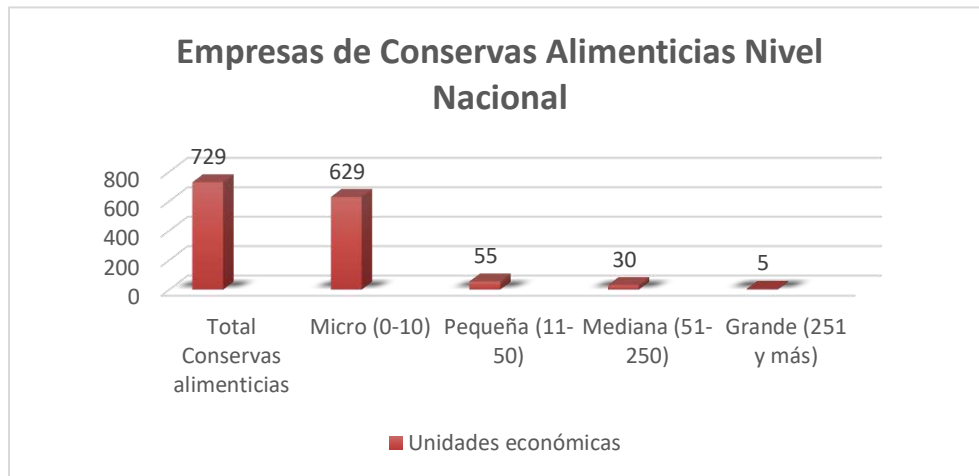


Figura 2. Contexto Nacional de Conservas Alimenticias, tomada del INEGI (2015).

Contexto local:

Guanajuato es una de las entidades federativas que concentran mayor número de empresas exportadoras, de las 52 unidades económicas en el sector alimenticio de Guanajuato se tienen 18 empresas dedicadas a la elaboración de productos alimenticios que se encuentran en plan de exportación (Balderas, 2013).

De acuerdo con datos del INEGI (2015) hay 729 organizaciones que se dedican a la conservación de guisos y otros alimentos preparados por procesos distintos a la congelación, 40 se encuentran en el estado de Guanajuato, de estas 35 son micro, 3 pequeñas y 2 medianas. De estas 40 organizaciones se tiene tres unidades económicas en el eje de conservas alimenticias, una de ellas se localiza en una comunidad rural de Guanajuato y por su tamaño es considerada pequeña empresa.

Metodología:

Para la elaboración del caso de estudio se realizó una investigación mixta, apoyada por investigación documental. Para la recolección de información de campo se utilizaron la observación participativa, un guion de entrevista, se aplicó un cuestionario para conocer el análisis de potencial exportador clasificado en cuatro dimensiones: calidad del producto, empresa y su capacidad productiva, capacidad comercial y capacidad gerencial,

teniendo como resultado un análisis interno de la empresa y un diagnóstico del potencial exportador.

Resultados:

El caso de estudio fue realizado a una pequeña empresa rural guanajuatense dedicada a la elaboración de conservas artesanales, que actualmente tiene 18 años en el mercado y es liderada por mujeres, su principal desafío fue tomar el timón de la organización para dirigirla, ha permanecido en el mercado a través de la perseverancia y el espíritu emprendedor; cabe señalar que en su trayectoria han enfrentado diversos retos para su sobrevivencia, algunos de ellos: cumplir con los trámites legales para su constitución adicional a los permisos de certificación de uso de suelo y la gestión para obtener un financiamiento para poder contar con la capacidad productiva para una producción masiva, en la cual no han tenido éxito debido a la figura jurídica en el cual se encuentran registrados, entre otros factores.

El análisis interno y externo realizado a la empresa se centra en un estudio de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), con ello se elaboró una matriz estratégica de la empresa (ver tabla 1).

Tabla 1. Análisis estratégico de la pequeña empresa rural

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Productos elaborados artesanalmente con productos naturales F2. Reconocido a nivel local y nacional F3. Equipo e instalaciones en buenas condiciones F4. Medios de comunicación son las redes sociales y folletos F5. Calidad en el producto F6. Emprendimiento de mujeres rurales F7. Motivan a sus empleados F8. Protección al medio ambiente F9. Innovación en sus productos F10. Once líneas de productos naturales F11. Introducción de nuevos productos F12. Bajo grado de rotación de personal F13. Lealtad del cliente F14. Alianza estratégica con una cadena de restaurantera a nivel nacional	D1. Lugar de ubicación D2. Falta de recurso financiero y humano D3. Adecuar la estructura organizacional D4. Falta de planeación y organización interna en las áreas de trabajo D5. No se tiene un buen control de inventarios y almacén D6. Duplicidad de actividades D7. Resistencia al cambio D8. Desatender otro tipo segmento D9. Toma de decisiones solo la ejerce un integrante de la sociedad D10. Capacidad de producción D11. Distribución de planta en el área de producción D12. Capacidad de comercial D13. Capacidad gerencial
ANALISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Proceso de certificación de marcar Gto O2. Certificación de calidad y procesos (Distintivo M) O3. Reconocimiento por la ONU O4. Negociación con proveedores y consumidores O5. Alianza estratégica como empresa rural turística O6. Participación en la Feria de León (Anual) O7. Creciente mercado de la nostalgia en Estados Unidos O8. Aceptación de la gastronomía mexicana en Estados Unidos O9. Apoyo financiero de organismos públicos O10. Tratado de libre comercio TLCAN (EE.UU y México). O11. Beneficios arancelarios O12. Disponibilidad de crédito	A1. Competencia a nivel local y nacional A2. Empresas trasnacionales con participación en el mercado en el sector alimenticio A3. Inestabilidad de la política del país (crisis económicas) A4. Encarecimiento y escases de los insumos A5. Surgimiento de nuevos competidores A6. Falta de cultura en la capacitación A7. Tipo de cambio de moneda A8. Regulación gubernamental A9. Nicho de mercado insatisfecho

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 2 muestra la matriz estratégica elaborada a partir del análisis interno y externo.

Tabla 2. Matriz estratégica de la pequeña empresa rural.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	ESTRATEGIAS REACTIVAS
	<p>FO1: Al tener beneficios arancelarios nos permite tener precios más competitivos.</p> <p>FO2: Atender el mercado de la nostalgia con productos elaborados artesanalmente y tradicional sabor casero mexicano.</p> <p>FO3: Nuevas y establecidas alianzas estratégicas permite apertura a nuevos nichos de mercado.</p> <p>FO4: Mediante las certificaciones el producto es competitivo y da confianza de consumo</p> <p>FO5: Adaptarse como una empresa de responsabilidad social</p>	<p>FA1: Ofrecer mayor calidad que nuestros competidores</p> <p>FA2: Desarrollar la ventaja competitiva en el sabor casero que nos distinga para ser difíciles de sustituir.</p> <p>FA3: Buscar mantener los costos de la materia prima a través de contratos con proveedores.</p> <p>FA4: Incorporar productos orgánicos para un mercado verde</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
	<p>DO1: Aprovechando la aceptación de la gastronomía mexicana (agro alimentos) en el país destino, dar a conocer el producto rápidamente.</p> <p>DO2: Adaptarse a los cambios económicos, sociales, políticos y tecnológicos</p> <p>DO3: Aprovechar beneficios del TLCAN para exportar el producto además de lograr una internacionalización del producto en el extranjero</p>	<p>DA1: Desarrollar estrategias de entrada efectivas para el lanzamiento del producto en el país destino</p> <p>DA2: búsqueda de financiamiento con la tasa más baja para el desarrollo del proyecto.</p> <p>DA3: Innovar en nuevo segmento de mercado en grupos selectivos (Productos bajo en calorías)</p>

Fuente: Elaboración propia.

Para conocer el perfil potencial exportador se aplicó un cuestionario clasificado en cuatro dimensiones: Calidad del producto, empresa y su capacidad productiva, capacidad comercial y capacidad gerencial; con ello logramos conocer el tamaño y sector al que corresponde la empresa, si es empresa familiar, sus años de operación, el porcentaje

destinado de compra a nivel local o nacional, además de saber cómo se conforman sus ventas por tipo de cliente (ver tabla 3).

Tabla 3. Análisis del potencial exportador

Nombre de la Empresa:	Pequeña empresa rural dedicada a la elaboración de conservas artesanales		
Tamaño (Pequeña)	Sector (Comercio)		Antigüedad (10-20 años)
Compra por región	% de compras	Ventas por región	% de ventas
Local y regional	90%	Local y regional	10%
Nacional	10%	Nacional (cadena restaurantera nacional)	85%
Estados Unidos y Canadá		Estados Unidos y Canadá	5 %
Dimensiones	Porcentaje	Promedio por dimensión	Nivel de potencialidad real
Calidad del producto	40%	3.5	28%
Empresa y su capacidad productiva	25%	3.36	16.80%
Capacidad comercial	20%	3.2	12.80%
Capacidad gerencial	15%	2.1	6.30%
Total	100%		63.9%

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado se obtuvo que la empresa no alcanza el nivel de potencialidad para exportar, ya que se tiene el 63.9%, debido a que en sus dimensiones no alcanzan su capacidad para una producción masiva.

De esta manera queda el resultado: en la dimensión de calidad del producto cuenta con el 28% en su nivel de potencialidad, por lo tanto no es lo esperado, ya que se pretende que la calidad alcance el 40%; mientras que su capacidad productiva es estable, ya que se encuentra por encima del promedio teniendo el 16.8%, por lo cual se recomienda que continúen invirtiendo en la capacidad de producción de la empresa; en la capacidad comercial se espere que aumente, ya que se tiene 12.8% por encima de la media y se

puede entender que está en término medio. Un factor de preocupación es la capacidad gerencial, ya que está por debajo de la media teniendo un 6.30%. Para que la compañía se encuentre estable se espera tener un 15%; se recomienda que trabaje sobre las dimensiones descritas mediante un plan estratégico para cumplir sus objetivos.

Conclusión:

El modelo de internacionalización Uppsala conocido como la teoría de internacionalización por etapas, adopta un proceso que evoluciona por incrementos, es decir: las pymes pasan de una etapa a otra a medida que van adquiriendo experiencia en el mercado internacional, por ello la importancia de que las mipymes se motiven a la exportación de sus productos, ya que ayudan a diversificar la actividad económica, contribuyen al crecimiento del empleo y mejoran la competitividad.

Como es el caso de esta pequeña empresa, la cual tiene la inquietud de exportar y posicionarse en el mercado extranjero, sin embargo, cuenta con algunas limitantes debido a la falta de capacitación en el área de negocios; asimismo cuenta con fortalezas que le han ayudado en consolidarse en el mercado regional como una empresa de desarrollo social.

Se propone que la empresa realice una alianza estratégica que consiste en la unión de dos o más empresas para desarrollar conjuntamente alguna de las distintas modalidades de cooperación en los negocios, considerando un horizonte de tiempo a largo plazo. Además, que permite salvar una empresa de la quiebra, mejorar los productos, ampliar los mercados, incrementar las ventas, incursionar en otros mercados, complementar productos y servicios, así como expandir al mercado internacional.

Por ello se recomienda la alianza estratégica de consorcio de exportación debido a que es una alianza voluntaria de empresas, con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de los productos mediante acciones conjuntas.

Finalmente, se concluye que la internacionalización de una empresa implica gastos y para compensar los mismos, hay que agregar valor a la empresa, la meta al ser internacional debe obtener ventajas competitivas que le permitan superar a la competencia.

Por lo tanto se tienen innumerables desafíos y debilidades que se presentan en el proceso de internacionalización de las mipymes. Para ello se recomienda la planificación de las acciones a tomar, como herramienta se exhorta a la elaboración de un plan de negocios de exportación que permite analizar la situación actual de la organización así como la factibilidad de incursionar en otro mercado.

Bibliografía:

Balderas Martínez, L. A. (2013). Alimentos procesados, unidad de inteligencia de negocios. *ProMéxico, Secretaría de Economía*, 5-29.

Barrionuevo, M. L., Iborra, M. F., y Michelena, G. (2016). 24 oportunidades: un análisis del potencial exportador de las provincias argentinas. *Revista argentina de Economía Internacional*, 20-34.

CANAINCA. (15 de Abril de 2016). *Comercio Exterior*. Obtenido de Camara Nacional de la Industria de Conservas Alimenticias: http://www.canainca.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=156&Itemid=227

Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., y Suvillan, D. P. (2013). Entornos Culturales que enfretan los negocios. En J. D. Daniels, L. H. Radebaugh, & D. P. Suvillan, *Negocios Internacionales (Ambiente y operaciones)* (págs. 56-70). México: Pearson.

INEGI. (28 de Febrero de 2015). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>

Pedrero Carrasco, Y. (2014). *La estrategia de internacionalización: análisis comparativo de los mecanismos de entrada en mercados exteriores de seis empresas que operan en*

diferentes sectores de la economía. Barcelona: Master de Internacionalización aspectos económicos, empresariales jurídico-políticos, Facultad de economía y empresa. Universidad de Barcelona.

Proméxico. (Diciembre de 2015). *Proméxico, inversión y crecimiento*. Obtenido de Decidete a Exportar, Guía básica: <https://www.promexico.gob.mx/documentos/pdf/guia-basica-del-exportador-promexico.pdf>

ProMéxico. (2016). Recuperado el 24 de agosto de 2016, de Retos de las MiPymes dentro del comercio internacional: <http://www.promexico.gob.mx/comercio/retos-de-las-pymes-dentro-del-comercio-internacional.html>

Puerto Becerra, D. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento y Gestión*. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1025/4971>

Tabares, S., Anzo, E., y Estrada, L. M. (2014). La cooperación internacional de la internacionalización de pequeñas y medianas empresas de Medellín: un estudio de caso comparado. *Estudios Gerenciales*, 314-324.

Nuño, P. D. (2012). Administración de pequeñas empresas. Red Tecer Milenio S.C., 5-153.

**La administración y el análisis estratégico como aliados para la
competitividad: caso de estudio de una empresa rural de mujeres en el
estado de Guanajuato.**

Datos del participante:

Nombre: Diana del Consuelo Caldera González.

Grado académico: Doctora en Estudios Organizacionales.

Institución: Universidad Autónoma Metropolitana.

Correo electrónico: calderadi@gmail.com

Nombre: Guadalupe Albarrán Marmolejo.

Grado académico: Maestra en Administración.

Institución: Universidad de Guanajuato.

Correo electrónico: lupitaalbarran@hotmail.com

Nombre: Dulce Marisol Arteaga Godoy.

Grado académico: Maestra en Administración.

Institución: Universidad de Guanajuato.

Correo electrónico: dulcemarisol_28@hotmail.com

Resumen de hoja de vida:

Diana del Consuelo Caldera González

Doctora y maestra en Estudios Organizacionales y licenciada en Administración por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM). Tiene estancias de investigación en Canadá, Estados Unidos y España. Pertenece al Sistema Nacional de Investigadores (México) desde el 2010. Es miembro de diversas redes de investigación y asociaciones profesionales. Cuenta con numerosas publicaciones nacionales e internacionales en el ámbito del análisis organizacional y la administración. Es profesora investigadora de tiempo completo de la Universidad de Guanajuato. Sus líneas de investigación son: cultura y organización, estudios de género y emprendedurismo.

Guadalupe Albarrán Marmolejo

Maestra en Administración por la Universidad de Guanajuato, licenciada en Negocios Internacionales por la Universidad de La Salle. Tiene estancias de investigación Estados Unidos y España. Actualmente se desempeña en el sector privado en empresa hortofrutícola en el área de comercialización.

Dulce Marisol Arteaga Godoy

Maestra en Administración por la Universidad de Guanajuato e ingeniera en Gestión Empresarial. Actualmente funge como docente en la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial en el Instituto Tecnológico Superior de Huichapan. Sus líneas de investigación son: emprendimiento social, estudios en mipymes y gestión empresarial.

Mesa temática: Innovación y Pymes.

Resumen:

Las micro, pequeñas y medianas empresas (pymes) en México constituyen la columna vertebral de la economía debido a su alto impacto en la contribución de la generación de empleos y del producto interno bruto. De esta manera, se vuelve imperante la necesidad de fomentar acciones para mejorar su entorno económico, así como también crear condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación.

La administración y el análisis estratégicos permiten adentrarnos en la situación de este tipo de organizaciones, dotando información valiosa para el diseño y puesta en marcha de estrategias competitivas que permitan a las pymes subsistir en un entorno turbulento.

En esta investigación se presenta un estudio de caso realizado en una pequeña empresa rural guanajuatense de mujeres, dedicada a la elaboración de conservas artesanales. El objetivo es mostrar la importancia de la administración y el análisis estratégicos en una

pequeña empresa tradicional, y cómo a través de ella es posible minimizar el riesgo ante un ambiente altamente competitivo.

Se trata de una investigación de corte cualitativo, apoyado por investigación documental y datos de campo. Tiene un alcance descriptivo y el diseño es no experimental.

Introducción:

En general, las organizaciones experimentan cambios en su entorno de diversa índole, por ejemplo: tecnológicos, políticos, económicos, sociales y culturales. En este complejo contexto ambiental surge la necesidad de minimizar la incertidumbre a través de la planeación estratégica, concebida como un proceso dinámico y sistemático basado en una actitud y una forma de vida que requiere de dedicación para identificar oportunidades y amenazas que surgen en el futuro, con el objetivo de tomar decisiones que ayuden a las organizaciones a permanecer y posicionarse en un entorno altamente competitivo.

En esta investigación se presenta un estudio de caso realizado en una pequeña empresa rural guanajuatense de mujeres, dedicada a la elaboración de conservas artesanales. Actualmente tiene 18 años en el mercado, en el cual ha subsistido por su perseverancia y espíritu emprendedor; es un ejemplo que experimentan las empresas rurales en México al encontrarse situada en una comunidad rural, es por ello que se realiza un análisis estratégico para proponer algunas estrategias para su consolidación en un entorno competitivo.

Cabe señalar que el análisis estratégico en sí, tiene diversas acepciones, algunas tradicionales y otras críticas. Hay quienes defienden por ejemplo la formalidad y deliberación de la etapa de planeación, en cambio hay enfoques que enaltecen la creatividad y espontaneidad de las estrategias (Mintzberg, 1994). Se reflexiona que ambos

enfoques son complementarios entre sí y lo que hace la diferencia es muchas veces el estrategia y su manera de actuar.

El trabajo se encuentra estructurado en tres apartados: en la primera parte se presenta una reflexión teórica, la cual permite comprender la administración estratégica y sus procesos en las organizaciones; en el segundo apartado se describe la metodología utilizada para la presente investigación; por último, se presentan los resultados, donde se analiza el estudio de caso y se definen las recomendaciones y propuestas estratégicas para esta pequeña empresa rural.

Aspectos teóricos:

De acuerdo con Nuño (2012), la planeación es como el libreto del actor, se trata de una función administrativa en la empresa que permite tomar decisiones para determinar lo que se quiere, cómo, con qué y cuándo lograrlo.

Generalmente las pymes no se involucran con el término de planificación estratégica e inclusive aquellas pymes que intentan planificar estratégicamente, tienden a hacerlo de forma esporádica e inconsistente (Adebiyi, Kehinde & Olajide, 2016).

En este tipo de organizaciones el diseño de las estrategias es rara vez formal, debido a la falta de tiempo, al costo, la experiencia, la información, la formación, la educación y las habilidades de los propietarios.

Por lo anterior, los gerentes deben adoptar una nueva visión integral que conceda valor a la flexibilidad, la velocidad, la integración y los retos que surgen de condiciones que no cesan de cambiar (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2015).

La esencia de la administración estratégica consiste en obtener y conservar una ventaja competitiva; cabe mencionar que el término administración estratégica se utiliza como sinónimo de planeación estratégica, esta expresión se utiliza con más frecuencia en el mundo de los negocios. Para ello se definen ambos términos:

- La planeación estratégica es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes desarrollados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos (Gallardo, 2012).
- La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permite que la empresa (o la organización) alcance sus objetivos. Su enfoque es integrar las áreas funcionales para el logro del éxito organizacional (Fred, 2013).

Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y evaluación de oportunidades y amenazas a la luz de las fortalezas y debilidades de una organización, además incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria.

A partir de lo anterior, podemos afirmar que el análisis estratégico en sí, tiene diversas acepciones, algunas tradicionales y otras críticas. Hay quienes defienden por ejemplo la formalidad y deliberación de la etapa de planeación, en cambio hay enfoques que ensalzan la creatividad y espontaneidad de las estrategias. Se considera que ambos enfoques son complementarios entre sí, y lo que hace la diferencia es muchas veces el estrategia y su manera de actuar.

Moreno (2016) sintetiza la esencia de las estrategias y los factores que inciden en su implementación, tomando como base los postulados de Henry Mintzberg.

Figura 1. Las 5 P's de la estrategia y los criterios para conformar una estrategia eficaz.



Fuente: Moreno, 2016, p. 27.

La figura 1 indica los criterios para conformar una estrategia eficaz, tomando en cuenta las 5 definiciones de estrategia: plan, patrón, posición, perspectiva y pauta, las cuales se utilizan para cumplir objetivos, facilitando que las organizaciones puedan, con base en sus metas, programas y políticas, alcanzar los resultados esperados, todo en concordancia con la misión y visión organizacionales.

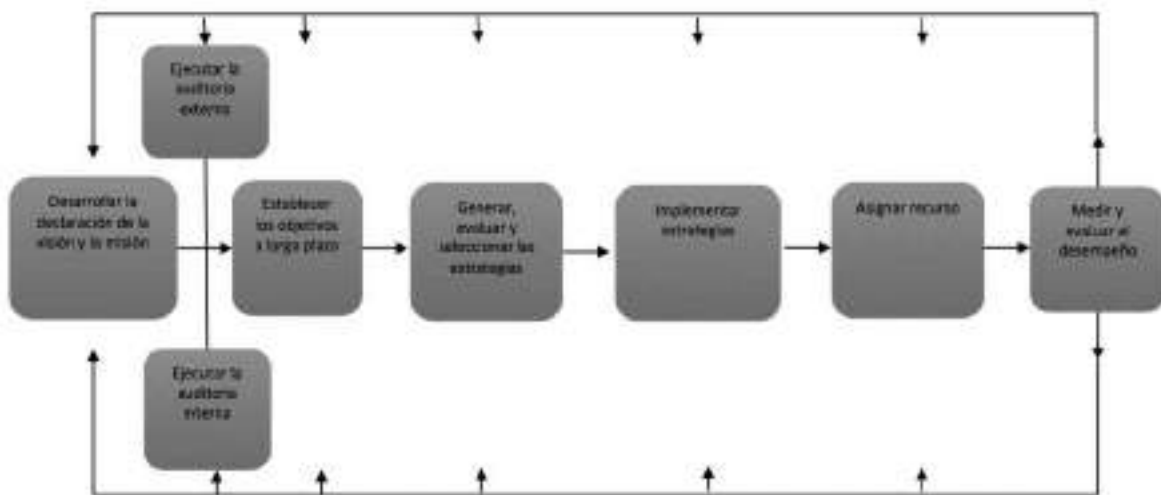
La administración estratégica se emplea para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias, mientras que la planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de estrategias.

Derivado de ello surge la similitud de la organización con una máquina y un organismo vivo, es decir, la planeación estratégica se asemeja a una máquina, ya que prioriza la capacidad del líder para indicar el camino y mantener la estabilidad y la administración estratégica se comporta como un organismo vivo, debido a que se auto organiza para adaptarse y el papel de liderazgo resulta más relevante.

Desde esta perspectiva, el estrategia promueve el desequilibrio en el sistema, al punto que éste sea productivo y se fomenten el aprendizaje e innovación (Contreras, Barbosa & Castro, 2012).

El proceso de administración estratégica (Figura 2), está compuesto por el conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que requiere una empresa para lograr una competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio. En este proceso, el primer paso de la empresa consiste en analizar tanto su entorno externo como el interno para determinar cuáles son sus recursos, capacidades y competencias centrales; es decir, las fuentes de sus “insumos estratégicos”. Se trata de un proceso dinámico porque los mercados y las estructuras de la competencia no cesan de cambiar y deben coordinarse con los insumos estratégicos de la empresa que nunca dejan de evolucionar.

Figura 2. Modelo integral del proceso de la administración estratégica.



Fuente: Fred, 2013, p. 14.

Las etapas de la administración estratégica son:

1. La formulación de estrategia: implica desarrollar la visión y misión, identificar oportunidades y amenazas externas de la empresa, determinar fortalezas y debilidades

internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir estrategias particulares; dentro de estos temas implicados se visualiza en qué nuevos negocios incursionar, qué negocios abandonar, cómo asignar recurso, expandir operaciones, diversificarse o fusionarse.

2. Implementación de estrategia: en esta etapa se requiere que la empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y asigne recurso para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse.

3. Evaluación de la estrategia: es el medio principal para saber si están funcionando las estrategias, es en donde se verifican los factores externos e internos, mide el desempeño y se aplican acciones correctivas, así como también implica la retroalimentación.

La necesidad de planear involucra a todas aquellas personas que ocupan un puesto en la organización, desde nivel operacional hasta el nivel gerencial. Sin embargo, no todas las organizaciones llevan a cabo el desarrollo de la administración estratégica debido a diversos motivos, entre los que destacan: sus ideologías, el desconocimiento y desconfianza de la administración estratégica, mala experiencia en su implementación, entre otros factores.

Por otra parte, el concepto de gestión estratégica hace énfasis en la forma en que las empresas desarrollan ventajas competitivas sostenibles que resulta la creación de valor, puede ser considerado como el contexto de la explotación de oportunidades. Se trata de la formulación y aplicación de los principales objetivos y las iniciativas adoptadas por una empresa con base a la consideración de los recursos y una evaluación de los entornos internos y externos en los que compite la organización (Adebiyi *et al.*, 2016).

De acuerdo con Perkes & Bouncken (2004), la discusión teórica nos lleva a concluir que los individuos construyen la realidad en torno a lo que saben y son capaces de ver de forma

objetiva, que sus experiencias en la vida de la organización y como empresarios o gerentes utilizan sus valores y normas para definir la visión y los objetivos sobre la base de hábitos de pensar o modelos mentales que se convierten en profundos supuestos arraigados. Estas experiencias forman las percepciones que los líderes y miembros de la organización tendrán en el entorno y pueden conducir a una variedad de apreciaciones de la estrategia. Ésta es la apreciación de proceso estratégico que encontramos en la organización estudio de caso, y consideramos que es la que más se arraiga y practica en las pymes en México.

Metodología:

Se trata de una investigación de corte cualitativo, apoyada por investigación documental y datos de campo. Tiene un alcance descriptivo y el diseño es no experimental. Para la recolección de información de campo se utilizaron la observación participativa y la entrevista (tanto estructurada como semiestructurada). El levantamiento de información se llevó en cuatro momentos distintos comprendidos entre el marzo y abril de 2016. En este ejercicio se encontraron múltiples áreas de oportunidad tanto en el interior como en el exterior, lo cual nos permitió realizar un diagnóstico para posteriormente elaborar algunas propuestas para encarar los retos propios de un ambiente competitivo.

Resultados:

La empresa Conservas Artesanales es una pequeña empresa rural dirigida por mujeres, actualmente tienen 18 años en el mercado, en el cual ha subsistido en un entorno competitivo, gracias a su perseverancia y espíritu emprendedor. La empresa actualmente genera nueve empleos directos en la comunidad y cuatro indirectos.

El análisis estratégico realizado a la empresa se centra en un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), adicionalmente, se diseñan elementos que contribuyen a la competitividad de la empresa en el mercado local y regional. A partir de

la *expertise* adquirido por esta empresa, los miembros de la organización persiguen permanecer en el mercado, fortalecerse y de ser posible, incursionar en mercados internacionales.

Como se mencionó anteriormente, se realizó una auditoría interna y externa para conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

En este ejercicio se encontraron múltiples áreas de oportunidad. En la *Tabla 1* se muestra el análisis estratégico interno y en la *Tabla 2* el análisis estratégico externo.

Tabla 1. Análisis estratégico interno.

Fortalezas	Debilidades
F1. Productos elaborados artesanalmente	D1. Ubicación geográfica
F2. Posicionamiento a nivel local y nacional	D2. Falta de recurso financiero y humano
F3. Equipo e instalaciones en buenas condiciones	D3. Diseño de la estructura organizacional
F4. Medios de comunicación son las redes sociales y folletos (bajo costo)	D4. Falta de planeación y organización interna en las áreas de trabajo
F5. Calidad en el producto	D5. Control de inventarios y almacén
F6. Emprendimiento de mujeres rurales (empoderamiento de la mujer)	D6. Duplicidad de funciones y actividades
F8. Cuidado al medio ambiente	D7. Resistencia al cambio en cuanto a la figura fiscal
F9. Desarrollo e Innovación en sus productos	D8. Desatención del segmento de mercado objetivo
F10. Once líneas de productos naturales	D9. La toma de decisiones la ejerce sólo un integrante de la sociedad
F12. Bajo grado de rotación de personal	D10. Falta de capacidad de producción para una demanda superior a lo establecido
F13. Lealtad del cliente	D11. No hay una adecuada distribución de planta en el área de producción
F14. Alianza estratégica de una cadena restaurantera a nivel nacional	D12. No hay dominio de idioma (Inglés)
F 15. Evoca recuerdo a la familia (mercado nostálgico)	D 13. Existe un espacio de almacén reducido para producto terminado
F 16. Existen recursos simbólicos	D 14. Hay un arraigo a su cultura tradicional
	D 15. Los productos de temporada son limitados
	D 16. Carencia política financiera y de pagos
	D 17. Exclusividad de la imagen del producto
	D 18. Falta llevar a cabo el proceso de reclutamiento de personal
	D 19. Falta de implementación del manual de calidad, operativo, organizacional
	D 20. No se realizan estudios microbiológicos a la totalidad de productos
	D 22. Inseguridad laboral de los miembros de la sociedad (necesidad de depender de una base)
	D 23. No se registra la información empírica en documentos oficiales

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Análisis Estratégico Externo.

Oportunidades	Amenazas
O1. Proceso de certificación de la Marca Guanajuato O2. Certificación Distintivo M y Empresa Turística y nuevas certificaciones O3. Reconocimiento por la ONU O4. Negociación con nuevos y actuales proveedores y consumidores O6. Participación en ferias artesanales O7. Apertura de fuentes de financiamiento O8. Universidades con programas de prácticas profesionales O9. Disponibilidad de crédito bancario O 10. Nicho de mercado insatisfecho O 11. Tratado de Libre comercio TLCAN (EE.UU) O 12. Nueva línea de productos orgánicos bajos en calorías O 13. Generar compromiso de responsabilidad social con eco-alternativas O 16. Nuevas alianzas estratégicas comerciales O 17. Diversidad de productos artesanales O 18. Consultoría externa O 19. Internacionalización de los productos O 20. Cambio de la razón social O 21. Perfeccionar o buscar aliado estratégico renovado	A1. Alta competencia a nivel local y nacional A2. Empresas trasnacionales con participación en el mercado en el sector alimenticio A3. Inestabilidad de la política del país (Crisis económica) A4. Encarecimiento y escases de los insumos A5. Surgimiento de nuevos competidores A6. Falta de cultura en la capacitación A7. Tipo de cambio de moneda A8. Regulación gubernamental A9. Término de convenio de alianza estratégica de una cadena restaurantera a nivel nacional A10. Pago de servicios de consultoría (genera dependencia) A11. Disminución de pedidos por clientes A12. Cambio en los gustos y necesidades del consumidor A13. Terminación de contrato con proveedores

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al análisis estratégico realizado en la organización, se priorizaron cada uno de los puntos detectados como debilidad y amenaza, en donde se recomienda aprovechar las fortalezas y oportunidades para mejorar los puntos débiles de la compañía.

En dicho diagnóstico se detectaron múltiples focos de atención en el entorno de la organización, por lo cual a continuación nos enfocaremos a los más relevantes para proporcionar una propuesta de recomendación o solución del problema.

Situación problemática:

- Falta de planeación y organización interna en las áreas de trabajo: en la organización no se tiene una estructura organizacional definida por sus respectivas áreas de trabajo, por lo cual frecuentemente se duplican funciones; no hay un adecuado flujo de información, hay descoordinación en las áreas de trabajo y la

responsabilidad no es compartida, ya que sólo una persona es la que toma la decisión.

- Falta un adecuado proceso de reclutamiento de personal: la forma en que la organización recluta a su personal es informal, ya que no tienen un manual de organización; cabe señalar que las funciones de la organización como lo son finanzas, producción, ventas y *marketing*, las realizan las socias de la empresa, ya que no tienen profesionistas trabajando en las áreas funcionales, sólo cuentan con un ingeniero en alimentos para la asesoría y un contador externo, además de que pagan servicios de consultoría para que realicen actividades que se pueden desempeñar internamente en la organización, como por ejemplo algunas funciones de la administración general y la mercadotecnia.
- No se registra la información empírica en documentos oficiales: las funciones y actividades que se desarrollan en la organización se realizan empíricamente y no se cuenta con un documento en donde se plasmen las actividades ni las metodologías que deben realizar. Por ejemplo, en la parte de producción, no tienen un manual de operaciones o de procedimientos; en la parte administrativa no existe un manual de organización, y tampoco cuentan con un archivo para llevar el control de inventario y ventas.
- Resistencia al cambio en cuanto a la razón social: la organización se encuentra registrada como Sociedad de Responsabilidad Limitada Micro Industrial, debido a ello no puede gestionar apoyos de financiamiento gubernamentales porque no cumple con el requisito de ser una Sociedad de Capital Variable para que pueda acceder a apoyos gubernamentales de expansión y crecimiento del negocio.
- Productos de temporada limitados: cuando se trata de frutos de temporada, éstos escasean fácilmente, por lo tanto, se tiene un mercado insatisfecho, lo que ocasiona la pérdida de clientes.
- Dominio del idioma inglés: el 10% de clientes es turismo, donde proliferan clientes extranjeros, quienes en su mayoría hablan inglés. Así se vuelve indispensable

lograr comunicarse con ellos de manera eficiente y no con señas como hasta ahora lo han hecho. Esto es importante para lograr una verdadera satisfacción del cliente.

- Encarecimiento y escases de los insumos: la organización es leal a sus proveedores de insumos. Al momento no han explorado la posibilidad de contar con otras propuestas en caso de que sus proveedores actuales en un momento dado finalicen contrato.
- Término de convenio de alianza estratégica con la cadena restaurantera a nivel nacional: este punto es una fortaleza y al mismo tiempo una debilidad, ya que el 90% de la producción de la empresa se destina a la cadena restaurantera con su marca como proyecto productivo de responsabilidad social. Si en un momento dado se termina esta alianza, se afectará drásticamente a la empresa.
- Servicio de consultoría: se considera una oportunidad porque permite asesorar a la organización en aspectos que desconocen, sin embargo, al volverse dependientes de ella se considera una amenaza. Si la organización contratara a una persona especializada por ejemplo en mercadotecnia, ésta se encargaría de llevar la publicidad, difusión, las promociones y parte de ventas, invirtiendo el recurso en la propia organización.
- Disminución de pedidos por clientes: al tener un mercado insatisfecho se puede tener la pérdida de clientes.

Recomendaciones y/o soluciones:

Como parte del plan estratégico, se rediseñó la misión y visión de la organización, así como la elaboración de objetivos estratégicos clasificados en cuatro perspectivas con base en el diagnóstico estratégico previo.

1. Perspectiva financiera:

- Gestionar apoyos financieros para infraestructura y expansión de la organización.
2. Perspectiva cliente:
- Consolidar a Conservas a nivel nacional e incursionar en lo internacional.
 - Crear una base de datos de clientes actuales y potenciales.
 - Impartir curso de inglés para dominar el lenguaje con los clientes turísticos.
3. Perspectiva procesos internos:
- Documentar las prácticas empíricas en documentos oficiales.
 - Crear políticas normativas de la organización.
 - Rediseñar la estructura organizacional y definir puestos.
 - Realizar proyecciones de la demanda de los productos de temporada.
4. Perspectiva aprendizaje y conocimiento:
- Implementar programas de motivación al personal en aspectos de *empowerment* y clima laboral.
 - Capacitar al personal en procesos de producción y atención al cliente.

Posterior al establecimiento de los objetivos se generaron las estrategias alternativas como guías para la solución de las problemáticas descritas. Este diseño se basó en la metodología del *Balanced Scorecard*, el cual permite vincular los objetivos con la estrategia y a su vez con las metas y programas a desarrollar (Kaplan & Norton, 2007).

La Tabla 3 muestra la perspectiva financiera que consiste en la meta final que persigue la organización de generar utilidades, en este caso se centra en la gestión de recurso financiero para la expansión de la empresa, de esta manera se busca establecer el vínculo

con los objetivos de unidad de negocio para ser rentable y tenga sustentabilidad la organización.

Por su parte, en la Tabla 4 se observa la perspectiva del cliente, en donde buscamos responder a la pregunta ¿qué hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?, por lo tanto, nos centramos en lo que la organización requiere llevar a cabo para garantizar la lealtad del cliente y la adquisición de clientes futuros para brindar rentabilidad a la compañía.

Así, en la Tabla 5 se observa la perspectiva de procesos internos, la cual consiste en relacionar la cadena de valor con los procesos críticos estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas externas, es decir, centra su atención en el desempeño de los procesos internos clave, los cuales manejan el negocio, para lograrlo nos preguntamos ¿para satisfacer a nuestros clientes en qué procesos debemos ser excelentes?, respondiendo a la pregunta debemos hacer énfasis en la productividad, en la calidad y en la parte interna de la organización.

Finalmente la Tabla 6 indica la perspectiva de aprendizaje y conocimiento, esta categoría busca conocer qué es lo que los miembros de la organización deben aprender para aumentar la satisfacción de las necesidades de los clientes, en ser más eficientes en los procesos de negocios y en alcanzar las metas financieras de la compañía, a su vez permite identificar las metas que tiene la empresa en relación a la capacitación y entrenamiento de sus colaboradores buscando alinear estos esfuerzos a los objetivos generales, de manera que los procesos de la organización sean ejecutados de manera más efectiva y eficiente.

Por lo tanto, cada categoría está conformada por objetivos generales y estrategias, además de mostrar indicadores y metas para asegurar la evaluación y seguimiento.

Asimismo, se complementa esta información con el área responsable de llevar a cabo cada acción, así como la asignación de recurso ya sea financiero, humano o material.

Tabla 3. Perspectiva de financiera.

Perspectiva	Objetivo	Estrategias	Indicador	Meta	Área responsable	Recurso Financiero Humano Material
Financiera	Gestionar apoyos financieros para infraestructura	1.Revisión de convocatorias de apoyos financieros gubernamentales	$\frac{\text{No. proyectos aprobados}}{\text{No. programas aplicados}}$	1 año 100%	Área administrativa	Financiero Humano Ordenador
		2.Cumplimiento con lineamientos legales				
		3.Trámite de crédito bancario	$\frac{\text{Monto solicitada}}{\text{Monto otorgada}}$	1 crédito obtenido		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Perspectiva de cliente.

Perspectiva	Objetivo	Estrategias	Indicador	Meta	Área responsable	Recurso
Cliente	Consolidar a nivel nacional e internacional	1.Diversificación de los diversos productos en el mercado 2.Participación en ferias artesanales 3.Introducción de productos en una nueva área geográfica 4.Gestión de alianzas estratégicas con organizaciones	$\frac{\text{No. ferias participadas}}{\text{No. ferias programadas}}$ % de alianzas estratégicas	6 ferias anuales 1 alianza cada 2 años	Área de ventas	Financiero y humano
	Crear una base de datos de clientes actuales y potenciales	1.Ampliación de la cartera de clientes 2.Clasificación clientes por área geográfica	No. Cliente cautivo No. Cliente potencial No. Cliente postventa	1 base de datos programada	Área de ventas	Humano y ordenador
	Impartir curso de inglés para dominar el lenguaje con los clientes turísticos	1.Gestión de cursos para la capacitación en el idioma inglés	Número de cursos	1 curso intensivo	Área administrativa	Financiero y humano

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Procesos internos.

Perspectiva	Objetivo	Estrategias	Indicador	Meta	Área responsable	Recurso
Procesos Internos	Documentar las prácticas empíricas en documentos oficiales	1.Elaboración de un manual de procedimientos	Manual de procedimiento programado	1 manual de procedimientos	Área de producción	humano/ordenador
	Crear políticas normativas de la organización	1.Elaboración y aplicación del reglamento interno de trabajo	Reglamento interno	Cumplimiento del 100% de la normativa	Área administrativa	humano/ordenador
	Rediseñar y formalizar la estructura organizacional	1.Análisis de las funciones y la responsabilidad del área de trabajo	Manual de organización programado	1 manual de organización	Área administrativa	humano/ordenador
	Realizar proyecciones de la demanda de los productos de temporada	1.Mantenimiento y control del inventario de los productos 2.Abastecimiento de la materia prima de temporada para mantener un stock y evitar pérdida de desplazamiento de los clientes	-Nivel de stock $\frac{\% \text{ proyección de } c}{\text{Total de produ}}$	25% productos de temporada en stock	Área producción	humano/ordenador

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Perspectiva de aprendizaje y conocimiento.

Perspectiva	Objetivo	Estrategias	Indicador	Meta	Área responsable	Recurso
Aprendizaje y conocimiento	Implementar programas de motivación al personal en aspectos de <i>empowerment</i> y clima laboral	Desarrollo de actividades que complementen sus funciones a nivel laboral y personal	Programa	1 programa al año	Área Administrativa	Financiero y humano
	Capacitar al personal en proceso de producción y atención al cliente	Implementación de talleres-cursos en el área de producción y atención al cliente	Curso de capacitación	2 cursos al año	Área administrativa y producción	Financiero y humano

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión:

Finalmente, el estudio de caso realizado permitió cotejar la teoría y la aplicación de la misma, en la cual encontramos discrepancias, ya que no se lleva a cabo de manera formal la administración en la realización de las actividades en las diferentes áreas de trabajo, lo cual se debe a la ideología de las personas, a la falta de tiempo y a la falta de profesionalización para realizarlo, ya que simplemente se guían por la intuición y el conocimiento empírico que han adquirido a través de los años.

Esto encuadra perfectamente con lo que la literatura acerca de pymes refleja respecto a la administración de este tipo de organizaciones, ya que las pequeñas empresas en ocasiones logran involucrarse con la planeación, sin embargo, no logran familiarizarse del

todo con el pensamiento estratégico debido a la falta de tiempo, costo, experiencia, información, formación, educación y habilidades de sus miembros (Adebiyi, *et al.*, 2016).

En el análisis se encontró también gran discordancia entre la teoría y la realidad, por lo cual es importante resaltar que el éxito de las organizaciones depende del contexto en el que se encuentran y de la naturaleza de ellas mismas y de sus líderes.

La competitividad entendida como “la capacidad para disponer de algún(os) atributo(s) que le permiten [a la organización] un desempeño empresarial superior y le otorga(n) cierto tipo de ventaja sobre sus competidores, gracias a la creación de productos de valor” (Morales & Pech, 2000, p. 53), permite otorgar un lugar privilegiado a la administración estratégica.

Este caso de estudio es singular, puesto que a pesar de no tener documentadas ni sistematizadas muchas de las actividades y procesos, la organización ha crecido y se ha fortalecido a través de los años, gracias a la perseverancia y trabajo de sus socias, quienes han sabido crear sabores inigualables en los productos que elaboran, además de conservar lo tradicional en su proceso de elaboración.

El análisis mostrado permite establecer estrategias para el fortalecimiento y la consolidación de empresas rurales que se encuentren en situaciones afines, transformándose en entidades con mayor acceso a fuentes de financiamiento, fortalecidas y más competitivas.

La investigación de campo permitió identificar la situación actual que presenta la organización detectando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que fueron la base para desarrollar el plan estratégico y así generar posibles alternativas de acción que ayuden a mejorar la situación que se presenta. Para una implementación y control

eficaces es importante considerar los recursos disponibles (tangibles e intangibles), así como el clima organizacional, ya que éste puede facilitar o limitar la consecución de buenos resultados.

Finalmente es menester mencionar que no existe una sola manera de planear ni administrar estratégicamente, cada plan debe adaptarse a la situación y a la organización en cuestión, además de que el estrategia pondrá su esencia en el proceso y a su vez enfocarse en la administración y el análisis estratégico como aliados de la competitividad, ya que la planificación estratégica debe ser el timón que guíe la gestión de una organización.

Bibliografía:

Adebiyi, A., Kehinde, O., & Olajide, A. (2016). Strategic Management and Small and Medium Enterprises (SMIEs) Development: A Review of Literature. *International Review of Management and Business Research*, 315-335.

Contreras, F., Barbosa, D., & Castro, G. A. (2012). La organización como sistema complejo: implicaciones para la conceptualización del liderazgo. *Criterio Libre*, 10(16), 193-206.

David, F. (2013). *Conceptos de administración Estratégica*. México: Pearson, 14ª ed., p. 2-38.

Gallardo, J. R. (2012). *Administración Estratégica. De la Visión a la Ejecución*. México: Alfaomega.

Hitt, M., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2015). *Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos*, México: CENGAGE Learning. 11ª edición.

Kaplan, R., & Norton, D. P. (2007). Usar el Balaced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. *Harvad Business Review*, 1-11.

Mintzberg, H. (1994). Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. January-february issue.107-114.

Morales, M.A. & Pech, J.L. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Contaduría y Administración*, 197, 47-63.

Moreno, A. (2016). *Administración estratégica para las pymes del sector construcción para el fortalecimiento de sus capacidades competitivas. Caso de estudio en León Guanajuato*. (Tesis de Maestría). Universidad de Guanajuato, Guanajuato.

Nuño, P. D. (2012). Administración de pequeñas empresas. *Red Tecer Milenio S.C.*, 5-153.

Perks, K., & Bouncken, R. (2004). Variety in strategic management, perceptions of strategy: A study of entrepreneurship in fast growth medium-sized firms. *Occasional Working Paper Series. Brighton Business School*, 4, 1-17.

La administración y el análisis estratégico como aliados para la competitividad: caso de estudio de una empresa rural de mujeres en el estado de Guanajuato

Datos del participante:

Nombre: Mayra Isabel González Vázquez.

Grado académico: Doctora en Ciencias de la Administración.

Institución: UNIVA.

Correo electrónico: mayra.gonzalez@univa.mx

Resumen hoja de vida:

Estudió la licenciatura en Administración de Empresas Turísticas, maestría en Comercio Internacional y doctorado en Ciencias de la Administración, se desempeña como 'freelance' en el sector turismo en el área de coordinación de grupos para una agencia de viajes y un hotel de 4 estrellas en la zona metropolitana de Guadalajara. Tiene 25 años de experiencia como catedrática en el área de turismo, su línea de investigación es el turismo rural y comunitario, es miembro de la Red de Investigadores y Centro de Investigación en Turismo de la Secretaría de Turismo (RICIT), miembro Academia Mexicana de Investigación Turística (AMIT), miembro de la red internacional de investigadores en Turismo, Cooperación y Desarrollo (COODTUR) y miembro de la Red CUDI del Tecnológico de Monterrey.

Ponencia: Análisis de las rutinas organizativas de alto nivel y su impacto en la competitividad y satisfacción del huésped de mipymes hoteleras de categoría especial en Jalisco mediante casos de estudio.

Mesa temática: Dirección estrategia.

Resumen:

En México más del 90% de las empresas son de tipo de micro y medianas, siendo éstas las que generan la mayor cantidad de empleos de acuerdo a información del INEGI, motivo por el cual analizar las empresas que están agremiadas a la Asociación de Haciendas y Casonas de Jalisco, es importante al ser generadoras de empleos además de preservar el patrimonio que poseen en sus edificaciones de siglos pasados.

El turismo en México es la tercera actividad económica, siendo un sector prioritario para la inversión; dichas empresas surgieron por apoyo gubernamental para la restauración de edificaciones con valor patrimonial, promoviéndose la inversión en las mismas para ofrecer el establecimiento de servicios de hospedaje y organización de eventos, así como el rescate de la cultura y del turismo rural en el estado de Jalisco.

Por el hecho de ser empresas de nueva creación con enfoque familiar, se les ha involucrado para certificarse en diversos programas gubernamentales los cuales les han permitido mejorar su nivel de competitividad, pero han tenido que ser pacientes para lograr incrementar su ocupación y recuperar la inversión económica que implicaron las restauraciones y equipamiento requerido en el servicio de hospedaje y organización de eventos.

En la hipótesis de este trabajo de investigación se analizó la implementación de rutinas organizativas en búsqueda de poder elevar su competitividad y la satisfacción del huésped; estas empresas requieren implementar sistemas más profundos de gestión del conocimiento, ya que en el tiempo de la investigación solo ha desarrollado la parte inicial de documentación, pero requieren implementar sistemas de estructura y reconfiguración de sus rutinas, por lo que se propone que se certifiquen en sistemas de calidad y para lograrlo deberán establecer sistemas de gestión empresarial como los PDCA y Workflow, sin dejar de lado la vinculación con el factor humano, que los ayudaran a alcanzar dichas certificaciones.

Introducción:

Objetivo general: analizar los elementos de las rutinas organizativas y su relación con la implementación del programa Moderniza para elevar la competitividad de hoteles de categoría especial afiliados a la Asociación de Haciendas y Casonas de Jalisco.

Argumento central: estos hoteles son del giro micro y pequeñas empresas, a las cuales Secretaría de Turismo ha motivado para que se encuentren certificados en programa Moderniza, esta certificación presenta a partir del 2014 una recertificación anual, a la cual algunas de las micro empresas no se han involucrado por diversos aspectos, lo que las mantiene estáticas en el desarrollo competitivo.

Descripción metodológica: la investigación fue de tipo cualitativa al analizar el fenómeno sin alterar sus variables, además de ser un estudio descriptivo de su población por medio del contacto con los hoteles de categoría especial de la Asociación de Haciendas y casas rurales de Jalisco y consultores del programa Moderniza a empresas turísticas, con un tipo de casos de estudio.

Aspectos teóricos:

Esta investigación se fundamenta en la teoría de recursos y capacidades, de manera específica en la relación de las rutinas organizativas.

Con sus antecedentes en la teoría evolucionista, la cual establece que el futuro tecnológico de las empresas está determinado por lo que fue capaz de hacer en el pasado como rutina, Hodgson, indica que las rutinas y hábitos no son estáticos, se mueven por reglas y para que sean competitivas debe hacer uso del aprendizaje como recurso (Hogdson, 2004).

Carlos Fong manifiesta que como consecuencia de la consideración de la empresa como una entidad acumuladora de conocimiento, liderada por un empresario con racionalidad

coartada y con unos objetivos estipulados, surge la diversidad entre compañías como un ascenso elemental de la teoría de los recursos. Dicha heterogeneidad que se mantiene a lo largo del tiempo y que puede ser debida a 1) factores internos, en cuya explicación intervienen las teorías antes expuestas, y 2) a factores externos, concretamente a la existencia de fallos de mercado para transferir activos específicos, cuya explicación se encuentra en la teoría de los costes de transacción (Fong R. C., 2005).

La teoría de los recursos define a la empresa como una colección única de recursos y capacidades que no se pueden comprar y vender libremente en el mercado.

Su premisa fundamental es la existencia de heterogeneidad entre las empresas en cuanto a los recursos que controlan, siendo dicha heterogeneidad la que explica los diferentes resultados obtenidos por cada una de ellas (Lippman y Rumelt, 1982; Rumelt, 1984; Barney, 1991). (Citados por Fong, 2007).

Fong (2005) establece que uno de los axiomas de esta teoría es que las derivaciones de la empresa dependen de la utilización del potencial de los recursos y capacidades de la empresa para la generación de ganancias (Fong R. C., 2005).

Metodología:

La metodología utilizada para esta investigación es el caso de estudio, enfocándose en 11 hoteles de categoría especial que están agremiados a la Asociación de Haciendas y Casonas Rurales de Jalisco. Se realizó un análisis sobre los elementos de las rutinas organizativas de estas empresas y su relación con los indicadores del programa Moderniza, que las certifica en competitividad; se aplicó un cuestionario a directivos para medir el nivel de desarrollo de las rutinas en sus empresas, entrevistas al área de capacitación de Secretaría de Turismo y presidente de la asociación, así como a los consultores del programa Moderniza, para determinar propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de estas empresas.

El método de trabajo empleado a lo largo de la investigación tuvo fundamento teórico-empírico y carácter descriptivo, en la primera parte se utilizó el método de trabajo mediante el análisis bibliográfico y documental.

Resultados:

La problemática que se planteó fue: los hoteles de categoría especial miembros de la Asociación de Haciendas y Casonas de Jalisco implementan el proceso de rutinas organizativas para lograr la certificación en programas de competitividad que promueve la Secretaría de Turismo, pero no todos obtienen los mismos resultados, derivado del hecho de ser micro y pequeñas empresas.

La pregunta rectora que se planteó fue: ¿Cómo los hoteles de categoría especial afiliados a la Asociación de Haciendas y Casonas de Jalisco, pueden elevar su competitividad a través del programa Moderniza basado en sus rutinas organizativas?

Obteniendo como resultados prioritarios el tipo de empresa que se evalúa, ya que aquellas que son de tipo micro se valora que las innovaciones que han generado sus empleados, han permitido mejorar las rutinas y satisfacción del cliente, pero no existe la cultura de proceso de mejora por medio de reuniones de trabajo, ya que por parte de la dirección de sus empresas no se gestiona, para que el conocimiento tácito se convierta en conocimiento codificado y se vea reflejada la experiencia acumulada de los empleados en crecimiento propio y de la empresa.

Zollo y Winter (2002) fundamentan que la construcción de las capacidades dinámicas se da a través de las rutinas organizativas, las cuales las promueven o bloquean, se modifican y reconfiguran como un conjunto donde se fundamentan los procesos de trabajo (Zollo M. S., 2002).

Considerando lo anterior, los resultados obtenidos del dinamismo de las rutinas ejercen una influencia en la experiencia acumulada, ya que si no se les da la libertad a los

empleados para realizar las propuestas de mejora que el trabajo diario les va marcando, no existirá la reconfiguración y el dinamismo requerido; debe existir modificación a los sistemas de gestión autoritarios que las empresas familiares sustentan, para que los mecanismos de adaptación generen competitividad a los procesos, a través de mecanismos de innovación, lo cual no se da en las empresas estudiadas, ya que no se comparte la experiencia de los expertos por medio de capacitación con sus compañeros.

En el aspecto de la opinión de los consultores Moderniza, podemos concluir que el programa Moderniza sí permite elevar los niveles de competitividad y como resultados la satisfacción del cliente, pero para las empresas micro que cuentan con menos de 10 empleados, no es tan fácil poder alcanzar la renovación anual que solicita este programa, ya que al no poseer la estructura organizacional que se requiere para la implementación de las evidencias y procesos, toman la decisión de no renovar, lo cual fue manifestado por algunos de estos establecimientos, y al no existir la renovación se fractura el seguimiento de procesos que son los que aseguran elevar la competitividad, mas no por eso se ve afectado al satisfacción del huésped, porque la atención hacia el mismo se incrementa con la atención personalizada.

Conclusión:

Indagar en el fenómeno de la teoría de recursos y capacidades para empresas del sector servicios, específicamente dentro del entorno turístico, motivó al análisis de empresas pertenecientes a la Asociación de Haciendas y Casonas de Jalisco, examinando la relación entre los recursos, capacidades, ventaja competitiva y los beneficios extraordinarios a largo plazo, los cuales tienen su énfasis en la manera en que la empresa obtiene y desarrolla sus rutinas organizacionales, a partir de la gestión del conocimiento, Madhok (1998) manifiesta que el papel del directivo en la utilización de los recursos fomenta el desarrollo de nuevos recursos que permiten combinar el conocimiento con la experiencia acumulada, en búsqueda de elevar la competitividad (Madhok, 1998).

Desde el punto de vista teórico, la incertidumbre y complejidad se presentan como premisas impactantes en este tipo de empresas, ya que se desempeñan en un sector donde el entorno influye significativamente en su crecimiento, requiriendo que su organización promueva prácticas de aprendizaje a través de la experiencia acumulada, codificación y articulación del conocimiento, lo cual debe estar vinculado a los mecanismos de adaptación de la organización.

Esta adaptación en el entorno competitivo depende directamente de la percepción de sus directivos, a lo cual la mayoría de estas organizaciones perciben la incertidumbre como un obstáculo para su crecimiento, no como una oportunidad de preparación para la toma de decisiones, defendiéndose la idea que las capacidades de la empresa de acuerdo a Teece (1982), se basan en la memoria organizativa donde el empleado es la base para la propuesta de mejora y nuestro principal recurso, ya que cualquier capacitación que se le abone es en bien de la empresa, pero se debe conservar para que con el justo tiempo se pueda aprovechar la experiencia acumulada y esto genere crecimiento interno de la empresa, dando como reflejo la competitividad por personal motivado, que presenta oportunidades de crecimiento y satisfacción del cliente (Teece, 1997).

Sobre el tema de clima organizacional, estas empresas poseen un buen nivel para promover los mecanismos de aprendizaje desde la vertiente de su documentación y la sistematización por medio de las tecnologías de información, solo requieren de la gestión por parte de vinculación tripartita (empresa-gobierno-academia) siendo el área de vinculación académica, la cual por medio de personal estudiantil, busquen su desarrollo profesional y puedan documentar los procesos y evidencias requeridas, sin olvidar el apoyo financiero gubernamental por parte de Secretaría de Economía, Instituto para el Desarrollo de Emprendedores y Fondo Jalisco de Fomento Empresarial (Fojal).

Asimismo, la revisión de la literatura proporcionó información para el análisis interno de las empresas, encontrándose que sus rutinas organizacionales son objeto del desarrollo de la codificación del conocimiento basado en la experiencia acumulada, la cual debe estar

motivada desde la parte directiva para su aprovechamiento y evitar la fuga de talentos internos.

Se ha detectado que el dinamismo de las rutinas tiene impacto en la construcción de capacidades que hagan más competitivas a las empresas en un sector con características heterogéneas, lo cual debe estar apoyado por un sistema de aprendizaje enfocado a la adaptación y aprovechamiento de las prácticas con un contexto organizacional propicio, que genere mejoramiento de procesos como parte de la dinámica diaria. Esta área se recomienda que se trabaje con mayor profundidad en las evidencias e indicadores del proceso de certificación del programa Moderniza, enfocada a como lo plantea la guía de la Dra. Vanessa Barrales en su cuestionario y submodelos, ya que el aspecto que más bajo puntaje presenta en esta certificación es la Calidad Humana, la cual puede mejorar trabajando los procesos de codificación del conocimiento, experiencia acumulada y articulación del conocimiento.

El planteamiento del problema de esta investigación se enfocó en analizar el nivel de competitividad que poseen las mipymes enfocadas al sector servicio, específicamente los hoteles de categoría especial que pertenecen a la Asociación de Haciendas y Casonas de Jalisco, a lo que se obtuvo que estas empresas se han certificado en diversos programas gubernamentales para mejorar la competitividad, pero ninguna ha participado en el alguna certificación de calidad en el servicio, para lo que se recomienda continuar con las renovaciones y elevar el nivel de exigencias de las evidencias, para que en corto plazo se genere una normalización internacional de calidad para este tipo de empresas.

Además en un porcentaje alto, arriba del 90%, son las empresas mipymes las que más proliferan en el país y las que están generando empleos, por otra parte este tipo de empresas poseen demanda a diferencia de los hoteles tradicionales porque están ofreciendo el servicio de hospedaje en edificaciones con valor patrimonial.

Estas certificaciones que han obtenido les ha permitido introducirlas en la documentación de sus procesos organizacionales, mas se requiere especializar la valoración de estructurar y transformar sus rutinas organizativas para elevar la competitividad y satisfacción del cliente, hasta llevarlas a certificaciones del tipo normalización internacional.

La hipótesis planteada fue: Los hoteles de categoría especial agremiados a la Asociación de Haciendas y Casas Rurales de Jalisco mediante el modelo de rutinas organizativas construyen capacidades dinámicas y reconfiguran su estructura para elevar la competitividad y buscar elevar la satisfacción del cliente.

Para dar respuesta a la pregunta rectora se consideró que si los hoteles de categoría especial aplican el modelo de rutinas organizativas incluyendo no solo la parte de documentación de manuales, sino estructurando y reconfigurando sus rutinas sí tendrán resultados satisfactorios en los índices de competitividad y elevarán la satisfacción del cliente, lo cual se puede alcanzar profundizando a través de la vinculación universitaria de las micro empresas que son las que presentan más apoyo para recertificarse en el programa Moderniza.

El objetivo general que se propuso fue: analizar las rutinas organizativas en los hoteles de categoría especial afiliados a la Asociación de Haciendas y Casonas de Jalisco, y ver su relación con la competitividad y satisfacción del cliente, de lo cual se logró tener el apoyo de manera tripartita de la Secretaría de Turismo, directivos de la asociación y de los hoteles estudiados.

Bibliografía:

Adner, R., & Helfat, C. (07 de 2003). *Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=56c0bbaf6225ff281f8b45cb&as
ssetKey=AS:329085625618433@1455471535695](https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=56c0bbaf6225ff281f8b45cb&assetKey=AS:329085625618433@1455471535695)

Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic management Journal*, 35.

Barney, J. (1992). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 101.

Barrales, M. V. (2008). Universidad de Granada. 340. Recuperado el 2012, de Tesis Doctoral Construcción de capacidades dinámicas para generar innovación y ajuste de la flexibilidad, la influencia moderadora del dinamismo de la rutina organizativa: <http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/2005/1/17620521.pdf>

Batman, O., & Soybali, H. (1999). International Journal of Contemporary Hospitality Management. *Internanational Journal of Contemporary Hospitality Management*, 43-50.

Becker, M. (2003). *The concept of routines twenty years after Nelson y Winter (1982)*. Obtenido de <http://www3.druid.dk/wp/20030006.pdf>

Bierly, P. (1996). Generic Knowledge strategies in the U.S. pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal Vol. 17*, 123-135.

Bitner, M. (1990). Evaluating services encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. *Journal de Marketing num. 54*, 69-82.

Bonome, G. M. (2009). La racionalidad en la toma de decisiones. España: Netbiblio.

Bontis, N. (1998). Intellectual Capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models". *Management Decision Vol. 36*, 63-76.

Calidad, a. (2015). *Innovacion en el Management*. Obtenido de <http://www.arpcalidad.com/pdca-un-modelo-de-gestin/>

Calidad, P. d. (s.f.). *Documentos/ISO 10002:2004*. Recuperado el 2012, de http://www.portalcalidad.com/archivos/doc_4b06ee9765c93.pdf

Castro, M. E. (S.F.). *EL ESTUDIO DE CASOS COMO METODOLOGÍA*. Recuperado el 2012, de dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=3693387

Chamberlain, E. (s.f.). *The Theory of Monopolistic Competition by Edward Chamberlain; The Economics of Imperfect Competition by Joan Robinson*. Obtenido de https://www.jstor.org/stable/1807525?seq=1#page_scan_tab_contents

Chang, C. H. (s.f.). El modelo de la triple hélice como un medio de vinculación entre la empresa y el gobierno. *Nacional de Administración*, 85-94. Obtenido de EL MODELO DE LA TRIPLE HÉLICE COMO.

Cohendet, D., & Llerena, P. (2003). The Codification of Communities in teh Firm. *Industrial &Corporate Change*, 271-283.

Cohendet, P., & Steinmueller, W. E. (2000). The Codification of Knowledge: A conceptual and Empirical Exploration. *Industrial and Corporate Change Vol.9 No. 2*, 195.

competitividad, I. M. (2011). *Principios*. Recuperado el 2011, de <http://www.joseacontreras.net/admon/Competitividad/imco/imcoorg.htm>

Competitividad, I. M. (2015). *México avanza cuatro lugares en competitividad vía WEF*. Obtenido de <http://imco.org.mx/competitividad/mexico-avanza-cuatro-lugares-en-competitividad-via-wef/>

Contreras, S. R. (2006). *Una aproximación a los problemas de las Micro empresas en Mexico*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/338/problemas%>

Cortes, Y. (2016). *El Economista*. Obtenido de <http://eleconomista.com.mx/industrias/2011/09/28/competitividad-reto-pymes-turisticas>

Cowan, R. D., & Foray, D. (2000). *The Explicit Economics of Knowledge Codification and Tacitness*. Obtenido de <http://www-siepr.stanford.edu/workp/swp99027.pdf>

Cruz, G., Pedro, L. S., & Gregorio, M. d. (2009). *La Influencia de las Capacidades Dinámicas*. Obtenido de <https://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/viewFile/CESE0909110105A/9246>

Datur. (2015). *Sistema de Información de Mercados turísticos*. México. Obtenido de http://www.siimt.com/en/siimt/siim_ocupacion_hotelera

De Carlos, V. M. (s.f.). Universidad Politécnica de Madrid. 139. Obtenido de http://oa.upm.es/435/1/MARIA_PILAR_DE_CARLOS_VILLELLAS.pdf

De Viteri, A. S. (2000). El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 82-83. Dewey, J. (1933). *Desarrollo organizacional*. México: Prentice.

Diaz de Salas, S. A. (2012). Razón y palabra. *Comunicación*. Obtenido de http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/01_Diaz_V75.pdf

Economía, S. d. (2016). *Memoria Documental del Consejo Nacional para la competitividad de la Micro, pequeña y median Empresa*. Obtenido de http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/informe_APF/memorias/28_md_cncmi_pyme.pdf

Eisenhardt, K. (1991). *Building Theories From Case Study Research*. Obtenido de https://www.jstor.org/stable/258557?seq=1#page_scan_tab_contents

Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). *¿What are They?* Obtenido de [http://mail.tku.edu.tw/myday/teaching/992/SEC/S/992SEC_T3_Paper_20100415_Eisenhardt%20Martin%20\(2000\)%20%20Dynamic%20capabilities%20what%20are%20they.pdf](http://mail.tku.edu.tw/myday/teaching/992/SEC/S/992SEC_T3_Paper_20100415_Eisenhardt%20Martin%20(2000)%20%20Dynamic%20capabilities%20what%20are%20they.pdf)

Emath. (2015). *Regresión Lineal*. Obtenido de <https://www.uoc.edu/in3/emath/docs/RegresionLineal.pdf>

ENRIC, G. U. (2003). *Books.google*. Recuperado el 01 de Julio de 2011, de <http://books.google.com/books?id=GR1eYboj60cC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Española, R. A. (2014). Real academia española. Real Academia Española. Recuperado el 21 de Mayo de 2015, de Diccionario: <http://lema.rae.es/drae/?val=discrecionalidad>

Evans, R., & Lindsay, M. . (2014). *Administración y control de la calidad*. México: Cengage learning.

Febles Acosta, J. (2002). *La cultura estratégica:factor clave del exito empresarial*. Recuperado el Junio de 2011, de <ftp://tesis.bbtck.ull.es/ccssyhum/cs131.pdf>

Feldman, M., & Pentland, B. (2003). Reconceptualizing organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 94-118.

Fernandez, Z. (1993). "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa". *Papeles de Economía Vol. 56*, 21.

Fondo PYMES, S. d. (2015). *México emprende*. Recuperado el 2011, de <http://www.economia.gob.mx/mexico-emprende/fondo-pyme-int>

Fong, C. (2005). *La Teoría de Recursos y Capacidad, Fundamentos microeconomicos*. Guadalajara: UDG.

Fong, C. (2007). La importancia de la pyme como objeto de investigación científica. *Scielo*, 17-47. Fong, R. C. (2005). *Los criterios de objetividad científica y las metodologías cuantitativas y cualitativas en el análisis de la ventaja competitiva*. Recuperado el 2012, de EconoQuantum: http://econoquantum.cucea.udg.mx/volumen_1_num_2/vol_1_no_2_Suplemento_1.pdf

Foss, N. J. (1996). *Towards a Competence Theory of the firm*. London: Routledge.

Franco, M. A. (2007). *Factores determinantes del éxito en las PYmes*. Recuperado el 2011, de <http://idem.uab.es/treballs%20recerca/Monica%20Franco.pdf>

García, L. (2008). *Universidad Deusto, Este España*. Recuperado el 2011, de Modelo de satisfacción del cliente: www.cladea.org/home/index.php?option=com...52...

García, S. L. (2011). *Organización Total*. México: Mc Graw Hill.

Garzon, C., & Luiz, F. A. (s.f.). Una vía de colaboración entre la economía y administración. *Equidad y desarrollo N. 11*, 77. Obtenido de Una vía de colaboración entre la economía y la administración: <file:///C:/Users/mayra.gonzalez/Downloads/Dialnet-UnaViaDeColaboracionEntreLaEconomiaYLaAdministraci-5166511.pdf>

Geografía, I. N. (2010). *Anuario estadístico de jalisco 2010*. Obtenido de http://centro.paot.org.mx/documentos/inegi/anuario_estadistico_eum_2010.pdf

Gimeno, S. A. (2004). *Tesis doctoral el desempeño de la empresa familiar*. Recuperado el 2011, de http://www.fbkonline.com/es/empresa/publicaciones/el_desempeno_en_la_ef.pdf

Global, S. (2011). Estadísticas e informes. 15-17. Recuperado el 2012, de http://www.hosteltur.com/162930_dos-ciudades-brasilenas-lideran-crecimiento-revpar-america.html

Gomez, V. J. (2008). *Universidad autonoma de Barcelona*. Recuperado el 2011, de Tesis doctorales: <http://ddd.uab.cat/pub/tesis/2008/tdx-0925109-124007/jegv1de1.pdf>

Gonzalez, L. X. (2018).

Gordon, J. (1999). *Comportamiento organizacional*. Prentice hall.

Grant, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Civitas.

Haares, K. y. (2000). Vol. 18 N. 1. *European Management Journal*, 52-54.

Hamel, C., & Prahalad, G. (1995). *Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Depto de org de empresas*. Obtenido de Universidad de Granada: <http://hera.ugr.es/tesisugr/17620521.pdf>

Hernandez, S. (2010). Metodología de investigación. Mc Graw Hill.

Hindle, T. (2008). The Economist Guide to Management Ideas and Gurus. Audiolibros.

Hosteltur. (s.f.). *Hosteltur*. Obtenido de Ocupación hotelera en México crece 6,7% en primer semestre de 2013: http://www.hosteltur.com.uy/136500_ocupacion-hotelera-mexico-crece-67-primer-semester-2013.html

INEGI. (2016). *Estadísticas Día Mundial del Turismo 2016*. Obtenido de http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2016/turismo2016_0.pdf

Informador, E. (Junio de 2009). Economía local. *Aumenta ocupación de haciendas y casas rurales en Jalisco*.

Ishikawa, K. (2002). ¿Qué es el control total de calidad? la Modalidad Japonesa. En H. A. Chavac, *CÍRCULOS DE CALIDAD PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS QUE COADYUVEN AL MEJORAMIENTO DE LA EDUCACION* (pág. 209). Colombia: Norma.

Jacoby, J., & Chestnut, R. (1978). *Brand Loyalty: Measurement and Management*. Obtenido de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00913367.1979.10717981?journalCode=ujoa20>

Jalisco, A. d. (2015). *Asociación de Haciendas y Casonas de Jalisco*. Obtenido de Hospedaje index: <http://www.haciendasycasonas.com/hospedaje/index.php?idhospedaje=8>

Jalisco, S. d. (2014). *Visita Jalisco*. Obtenido de Servicios al turista: <http://visita.jalisco.gob.mx/planea-tu-viaje/servicios-al-turista/hoteles>

- James, R., & M., L. W. (2014). *Administración y control de la calidad, servicio al cliente*. México D.F: Cengage Learning.
- Jimenez, V. A. (2003). *Rutinas organizacionales*. Recuperado el 2011, de redalyc.uaemex.mx/pdf/716/71603004
- Jonge, J. d. (2012). *12 MANAGE the Executive Fast Track*. Recuperado el Marzo de 2012, de SERVQUAL: http://www.12manage.com/methods_zeithaml_servqual_es.html
- Juran.J.M. (1992). *Juran on Quality by Design . (New York: The free Press), 7.*
- Kamoche. (1996). Strategic human resources management within resources-capability view of the firm. *Journal of management studies*, 213-233.
- Kano, N. S. (1984). *The Journal of the Japanese Society for Quality Control*. Recuperado el Febrero de 2012, de http://faculty.kfupm.edu.sa/CEM/bushait/CEM_515-082/kano/kano-model2.pdf
- Kohl, M. d. (Marzo de 2012). Renuevan distintivo Moderniza a empresas. *Sintesis, Puebla, Puebla*, págs. 1, local.
- Laboral, O. (2016). *Estudios de ocupación por sectores*. Obtenido de http://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/estudios-publicaciones/Ocupacion_sectores.html
- Lopez, P. P. (2013). *VALIDACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA EVALUAR NIVEL DE INTEGRACION DE UNA RED DE SERVICIOS DE SALUD*. Obtenido de Salud Q. Roo: <http://www.salud.qroo.gob.mx/revista/revistas/26/3.pdf>
- Luis, J. (Enero de 2012). *Viajar*. Recuperado el Enero de 2012, de <http://guias-viajar.com/viajes-turismo-mundo/omt-barometro-turismo-mundial-abril-2011/>
- Mahoney, J, & Pandian, R. (1992). *Strategic Management Journal*. Obtenido de [https://www.business.illinois.edu/josephm/Publications/SMJ_Mahoney%20and%20Pandian%20\(1992\).pdf](https://www.business.illinois.edu/josephm/Publications/SMJ_Mahoney%20and%20Pandian%20(1992).pdf)
- Mahoney, J., & Pandian, R. (1992). The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management. *Bussiness Illinions Publication*, 363-380. Obtenido de

[https://www.business.illinois.edu/josephm/Publications/SMJ_Mahoney%20and%20Pandian%20\(1992\).pdf](https://www.business.illinois.edu/josephm/Publications/SMJ_Mahoney%20and%20Pandian%20(1992).pdf)

Martin, E. a. (2000). *Importance of managing intangible assets in enhancing dynamic*. Recuperado el 2011, de www.innovationandentrepreneurship.net/index.php/aie/.../xml

Mendoza, M. J. (2009). *Procesos de cambio y desarrollo organizacional*. Aguascalientes: Universidad Autonoma de Aguascalientes.

Mesinas, C. 2. (2010). *GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: MEDICIÓN DEL APRENDIZAJE MANUFACTURERO EN PYMES DE HERMOSILLO, SONORA*. Recuperado el 2011, de <http://www.eumed.net/libros/2010b/685/TEORIA%20DE%20LOS%20RECURSOS%20Y%20CAPACIDADES.htm>

Miguel, S. M. (2009). *Dyane versión 4*. En *Dyane version 4*. Madrid: Piramide.

MIPyMES, E. n. (2015). *BOLETÍN DE PRENSA NÚM. 285/16*. Obtenido de http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf

MIPyMES, E. n. (2015). *Productos y servicios*. Recuperado el 2016, de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/promo/ENAPROCE_15.pdf

Moriyama, I. M. (1968). *Indicators of social change. Problems in the measurements of health status*. New York: Rusell Sage Foundation. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/scieloOrg/php/reference.php?pid=S0864-21252002000200013&caller=scielo.sld.cu&lang=es>

Mossberg, L. (1995). *Tour leader and their importance in charter tours*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/026151779500052P>

Naumov, S. (2014). *Organización Total*. McGraw Hill.

Nonaka, I. (2007). *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. Obtenido de https://www.jstor.org/stable/2635068?seq=1#page_scan_tab_contents

Orion, L., & Steinmo, S. (2011). *Tomemos en serio la Evolución*. *Revista de Economía Institucional*, vol. 13, n.º 24, primer semestre/2011, pp. 111-

151, 123. Obtenido de <http://www.economiaainstitucional.com/pdf/No24/olewis24.pdf>

Padilla, M. (2003). *La evolución de las formas organizativas*. Recuperado el 2011, de <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v09/093069.pdf>

Pámes, D. (2003). *Investigaciones Europeas de dirección y economía de la empresa*. Recuperado el 2011, de La Fidelidad del cliente en el ámbito de los servicios: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v09/092189.pdf>

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. NY.

Pereiro, J. (2008). *La satisfacción del cliente en ISO 9001*. Recuperado el Octubre de 2011, de http://www.portalcalidad.com/articulos/71-la_satisfaccion_del_cliente_iso_9001

Pizzo, M. (29 de agosto de 2013). Construyendo una definición de Calidad en el Servicio. *El Buzon de Pacioli*(82), 6.

Porter. (1980). *Competitive Strategic*. Free Press New York. Recuperado el 2011

Porter, M. (2010). *La gran enciclopedia de Economía*. Piramide. Recuperado el 2013

Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). *harvard Bussiness Review*.

Prahalad, C., & Hamel, G. (1994). *Strategic. Harvard Bussiness Review*.

Publications, S. (2009). *Designing and conducting mixed methods research*. Obtenido de <https://www.deepdyve.com/lp/sage/book-review-creswell-j-plano-clark-v-2007-designing-and-conducting-wAuVg8Kapm>

Quality, E. o. (2015). *European organization for Quality*. Obtenido de http://www.eoq.org/the_eoq_personnel_registration_unit_eoq_pru/search_for_eoq_certificate_holders.html?no_cache=1

Research, n. Q. (1994). *American Customer satisfaction Index*. USA: facultad de Administración de la Universidad de Michigan.

ROO, C. S. (2017). *Moderniza Especializado* . Obtenido de <http://sedetur.qroo.gob.mx/index.php/capacitacion/programa-m/programa-m-especializado>

Rubio, A., & Aragon, A. (2007). *Recursos estrategicos en la pymes*. Recuperado el 2011, de dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2581343

Ruiz, M. M. (1997). *Las Herramientas de aprendizaje en las organizaciones*. Recuperado el 2011, de <http://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/LAS%20HERRAMIENTAS%20DEL%20APRENDIZAJE%20EN%20LAS%20ORGANIZACIONES.pdf>

Ruiz, m. y. (1997). CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS QUE DISPONEN DE UN CONTEXTO FAVORABLE PARA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL. 6. Recuperado el 2011, de <http://repositorio.bib.upct.es/dspace/bitstream/10317/608/1/ced.pdf>

Sabater, L. y. (2000). *La teoría de los recursos y las capacidades de la empresa*. Universidad de Murcia.

Sáinz, O. A. (2002). *Dialnet.uniroja.es*. Recuperado el Marzo de 2012, de dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_tesis?codigo=52&orden=0

Salas, V. (2001). Sobre Valor y Coste de los Intangibles. *Actualidad Financiera*, 3-11.

Sampieri, H. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Santesmases, M. (2009). *Diseño y analisis de encuestas en investigación social y de mercados*. España: Piramide.

Schoemaker, P. J. (1990). Strategy, Complexity and Economic Rent. *Management Science Vol. 36*, 1182.

Secretaría de Turismo. (2014). *Programa Sectorial Turístico 2013-2018*. Recuperado el 20 de Enero de 2014, de http://www.sectur.gob.mx/PDF/PlaneacionTuristica/Prosectur_2013_2018.pdf

Secretaría de Turismo. (2015). *Aventurate por Jalisco*. Obtenido de <http://www.vive-mexico.com.mx/informacion-turistica/haciendas-de-jalisco/hacienda-el-carmen-hotel-spa/>

Secretaría de Turismo Federal. (2012). *Mecanica Operativa del Programa Moderniza*. Recuperado el 2013, de

<http://www.calidad.sectur.gob.mx/moderniza/2012/10/18/mecanica-operativa-del-programa/?c=Programa%20Moderniza>

Secretaría de Turismo Federal. (2014). *Directorio Nacional de Consultores Moderniza*. Recuperado el 2015, de www.sectur.gob.mx/.../Directorio-Nacional-Consultores-2014-WEB.pdf

Secretaría de Turismo, Capacitación turística. (2009). *Metodología, Programa Moderniza*. Recuperado el 2011, de http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Programa_Moderniza

Secretaría de Turismo, certificación turística. (2015). *Tesoros de México*. Recuperado el 2015, de <http://www.sectur.gob.mx/gobmx/tramites-y-servicios/certificacion-turistica/tesoros-de-mexico/>

SECTUR. (Enero-Julio de 2016). *DATATUR*. Obtenido de <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ActividadHotelera.aspx>

Senge, P. (2000). *La danza del cambio*. New York: Gestion 2000.

Senlle, A. M. (2001). *ISO, Calidad de los servicios . gestión 2000*.

Sergio, H. y. (2010). *Administración*. Mc Graw Hill.

Spanos, C., & Prastacos, G. (2004). Understanding organizational capabilities:Towards a Conceptual Framework. *Journal of knowledge Management*, 31-43.

Spender. (1994). Organizational Knowledge,collective practice and Penrose rents. *International Bussines*, 353.

Suarez, H. J. (2005). *La teoría de recursos y capacidades. Un Enfoque Actual en la estrategia empresarial*. Recuperado el 2011, de dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=793552

Tan, J., & Litschert, R. (1994). Enviroment-Strategic Relationship and its perfomance implications: an Empirical Study of the Chinesse Electronic Industry. *Stratetigic Management Journal*, 15.

Teece, D. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal Vol.18*, 509-533.

Turismo, O. M. (Enero de 2015). *Panorama del turismo internacional 2015* . Recuperado el Enero de 2012, de <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/97892844168>

Turismo, S. d. (16 de Febrero de 2013). *Haciendas y casonas*. Recuperado el Enero de 2012, de http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/Boletin_26

Turismo, S. d. (2014). *Visita Jalisco, servicios al turista*. Obtenido de <http://visita.jalisco.gob.mx/planea-tu-viaje/servicios-al-turista/hoteles>

Turismo, Secretaría de. (15 de Junio de 2015). *¿Qué es Programa Moderniza?* Obtenido de <http://www.calidad.sectur.gob.mx/moderniza/que-es-moderniza/>

Turístico, O. I. (2015). *Ocupación por actividad económica*. Recuperado el 2012, de http://www.observatoriolaboral.gob.mx/wb/ola/ola_la_ocupacion_por_sectores_economicos

ULPGC. (2013). Obtenido de <http://www.oldfcedu.ulpgc.es/desktop/pdfs/SvFXXCRn7z1BEhsl.pdf>

Vargas, H. (s.f.). *Análisis de la teoría de recursos y capacidades*. Obtenido de http://www.pa.gob.mx/publica/rev_57/analisis/la%20teoria%20Jose%20g%20vargas.pdf

Ventura, V. (1996). *Análisis dinámico de la estrategia empresarial, un ensayo interdisciplinar* . Oviedo: Servicio de Publicaciones.

Wernerfelt, B. (1984). *A resource-based view of the firm*. Obtenido de <https://faculty.fuqua.duke.edu/~moorman/Marketing-Strategy-Seminar-2015/Session%201/Wernerfelt.pdf>

Wikipedia. (2015). *Interpretación el Alfa de Cronbach*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Alfa_de_Cronbach

Winter, S. (2003). *Understanding Dynamic Capabilities*. Obtenido de <http://ejournal.narotama.ac.id/files/dyncap3.pdf>

Yin, R. (2003a). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications.

Zapata, L., Adriaenséns, M., Cárdenas, B., Francke, L., Gómez, M. S., & Manrique, L. (2008). *Aprendizaje Organizacional*. México D.F: Mc Graw Hill.

Zeithaml, L. L. (Apr de 1996). *The Behavioral Consequences of quality service*. Obtenido de https://www.jstor.org/stable/1251929?seq=1#page_scan_tab_contents

Zeithmal, P. B. (1992). *Calidad total en la gestión de servicios*. Diaz de Santos.

Zollo, M. S. (2002). *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities"*,. Obtenido de <http://ejournal.narotama.ac.id/files/dyncap1.pdf>

La gestión del *marketing* hacia la supervivencia de las mypes

Datos del participante:

Nombre: José Luis Sanguineti Smith.

Grado académico: Magister.

Institución: Universidad Alas Peruanas.

Correo electrónico: jsanguinetis@gmail.com

Resumen de hoja de vida:

Magister en Administración por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega y en Desarrollo y Defensa Nacional – Centros de Altos Estudios Nacionales, licenciado en Ciencias Militares, diplomados en Supply Chain Management – Universidad ESAN, agente inmobiliario acreditado por el Ministerio de Vivienda, docente de la Universidad Alas Peruanas, Nacional Mayor de San Marcos, Norbert Wiener y Autónoma del Perú.

Con 39 años de experiencia y desarrollo profesional en el área de educación, administración, seguridad y defensa nacional, alcanzó el grado militar de General de Brigada en el Ejército del Perú, luego de 35 años de servicios prestados a la nación.

Mesa temática: Innovación y mypes.

Resumen:

En Perú se denota la presencia de las mypes predominantemente como entes generadores de empleo. Tienen una relación directa con el mercado, dándole dinamismo al sector económico del consumo, a ello se suma el tema de constantes cambios, innovaciones y resistencia a la formalización, debido a que las mypes, en cuanto a su composición como micro negocios relacionados con el autoempleo, tienen un deficiente posicionamiento en el consumidor, producto quizás a su nivel de informalidad; en ello, se hizo necesario revisar algunas experiencias nacionales, ubicar sus características

generales, el nivel de la escasa generación de puestos asalariados, el predominio de las jornadas parciales y los limitados ingresos provenientes del trabajo, los cuales se podrían mejorar de tener una abierta participación de estos núcleos comerciales con las estrategias y procedimientos que hoy la mercadotecnia exige en un mercado hiper competitivo; para ello, buscamos ubicar a las mypes en el centro de los procedimientos de generación de valor para el cliente, a fin que éste oriente la satisfacción de sus necesidades a través de los productos y/o servicios que ofrecen estas organizaciones comerciales.

Otros factores que presentaron, dentro de una serie de características básicas ubicadas, fueron: una reducida calificación de los ocupados en estas actividades comerciales, su relación obligada con la pobreza y su pertenencia al ámbito marginal; además, el predominio de la presencia femenina con carga familiar directa (hijos pequeños), sumado a la indefinición de los diversos tipos de establecimientos con relación al empleo, que se refieren al predominio de actividades comerciales (bienes) y manufactureras (servicios), que buscan como única finalidad, el aporte de ingresos a la canasta familiar, con escasos niveles de ingreso para el ahorro, esto quiere decir economías de subsistencia.

Introducción:

Nos trazamos como objetivo determinar si la aplicación de estrategias de marketing, coadyuvarán a que las micro y/o pequeñas empresas se posicionen en el mercado a través de productos, ya sea bienes o servicios de valor para el consumidor; donde destacamos que el Marketing Relacional se orienta a obtener su fidelización “gestionando estrategias de marketing”, lo cual consiste en lograr que un consumidor se convierta en un cliente fiel al bien o servicio que se le suministra, donde esta fidelidad se puede establecer midiendo la continuidad de los clientes.

Que una mype alcance la fidelidad de los clientes es muy importante. Como empresa tiene que realizar grandes esfuerzos para lograr su confianza hacia la organización. La clave está

en que el cliente perciba sensaciones y experiencias positivas, que éste sea su razón de ser, que sea de valor. Por eso existiría el compromiso de satisfacer sus necesidades por encima de sus expectativas, brindándole excelencia en el servicio con productos de calidad.

Se apreció además, que se debe tener en cuenta las altas posibilidades de posicionarse en el mercado por las actividades comerciales que generen “valor para el cliente”, con fines de obtener una ventaja competitiva y garantizar, de alguna manera, la “supervivencia de su oferta al mercado”, que podría anular la percepción de los consumidores sobre una mala disposición por parte de los suministradores de los bienes o servicios, ya que muchos no tienen estudios de especialización en esta materia ni cuentan con la infraestructura adecuada.

Lo que incide también, de alguna manera, es que no existiría una buena comunicación entre el cliente y los responsables de las mypes, ya que algo que buscan los consumidores es un mayor nivel de comunicación y orientación de parte de la organización que les suministra un producto o servicio, porque desean la satisfacción de sus necesidades en condiciones adecuadas para ellos; y, ¿por qué no? que les ofrezcan algo adicional que necesiten, esto es, que sus expectativas sean superadas, lo cual se podría lograr a través de un aporte de valor al producto, apoyado por un franco proceso de estrategias de *marketing*.

El cliente es el principal protagonista que interviene en el juego de negocios. Una organización que enfatiza la calidad de servicio al cliente, con el propósito de satisfacer y captar nuevos clientes y obtener ventaja competitiva, es una de las organizaciones líderes en servicio, responden todas las inquietudes de los clientes, atienden reclamos y realizan ventas por internet, por teléfono, etc., enfocados totalmente a brindar un correcto servicio al cliente, que éste se sienta parte de la empresa.

Aspectos teóricos:

La obra “La micro y pequeña empresa, mitos y realidades” por Jorge Arroyo y Michael Nebelung, (2002) cita: “Se afirma que las mypes son un conjunto de unidades cuyos propietarios están marcados principalmente por la racionalidad económica del consumo o de la reproducción familiar (la subsistencia) y no la de la acumulación, razón por la cual en realidad se trata de empresarios fuerza. En este sentido, se reconoce básicamente que existen dos tipos de unidades económicas: las que tiene potencial de crecimiento y las que carecen de él. Las primeras por lo general, cuentan con propietarios con racionalidad económica de acumulación, posibilidades de una mejor inserción en el mercado y potencial de acumulación; por lo tanto, posibilidades de una mejor incorporación a la economía de los países. Las segundas cuentan con propietarios marcados por la racionalidad económica del consumo familiar, tienen una inserción muy favorable en los mercados y ninguna capacidad de acumulación”. A estos últimos nos orientaremos al efectuar el presente tratado.

Para que una micro o pequeña empresa logre que los consumidores confíen en los productos o servicios que ofrece –donde está implícito el nivel de atención-, tiene que realizar grandes esfuerzos para alcanzar dicha condición óptima de lealtad y la clave está en que el cliente perciba sensaciones y experiencias positivas, donde el responsable de la micro o pequeña empresa debe tener claramente definido que el consumidor es su razón de ser, por eso se compromete a satisfacer sus necesidades por encima de sus expectativas, brindándole excelencia en el servicio y con productos de calidad. Para ello el *Marketing* Relacional se orienta a alcanzar su fidelización a través de la “gestión de estrategias de *marketing*”, lo cual consiste en lograr que un consumidor se convierta en cliente fiel al bien o servicio que se suministra, en términos coloquiales “su casero”, donde la fidelidad se puede establecer midiendo la continuidad de los clientes, convirtiéndose en un cliente asiduo.

Como base del trabajo, se planteó el problema de investigación “¿En qué medida las mypes gestionan estrategias de *marketing* orientadas a la supervivencia de su oferta al mercado?”, esta interrogante se desarrolló sobre la base de lo argumentado por Kerlinger y Lee (2002), conceptos que fueron comentados por Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014) en la obra *Metodología de la Investigación*; en dicha referencia se precisa los criterios a tener en cuenta, a fin de plantear un problema de investigación, dentro de los cuales resalta que un problema debe plasmarse mediante la relación de dos o más variables, formulado en interrogante y que sea posible efectuar una prueba empírica para obtener una respuesta.

Durante la investigación se apreció además, que se deberían tener en cuenta las posibilidades de mantener en el tiempo las actividades comerciales con fines de obtener la lealtad “fidelización” de los clientes; asegurando la “supervivencia de su oferta al mercado”, a través de las “estrategias de *marketing*” que podría anular la percepción de los consumidores sobre una mala disposición por parte de los suministradores de los bienes o servicios, ya que un porcentaje elevado no tienen estudios sobre esta materia; así como, no cuentan con la infraestructura adecuada.

La no existencia de buena comunicación entre el cliente y el responsable de la micro o pequeña empresa, incide en esta problemática. Algo que buscan los clientes es un mayor nivel de comunicación y orientación de parte de la organización que les suministra un producto o servicio, porque desean la satisfacción de sus necesidades en condiciones adecuadas para ellos; y, ¿por qué no? que les ofrezcan algo adicional que necesiten, esto es, que sus expectativas sean superadas, lo cual se podría garantizar la estabilidad de la mype, apoyada en un franco proceso de estrategias de *marketing*.

Metodología:

El objetivo general propuesto se ve reflejado en la siguiente premisa “Determinar de qué manera influyen las estrategias del *marketing* en las mypes para mantener su

supervivencia en el mercado”. Apreciamos aquí la expresión clara y específica, que presenta posibilidades de medición, basado en realidades y hechos cotidianos, que de proponerse podrían ser alcanzados (Drs Hernández Sampieri R., Fernández C & Baptista M. “Metodología de la investigación” 5ta Edición Sampieri, 2010).

“Los objetivos deben expresarse con claridad para evitar posibles desviaciones en el proceso de investigación cuantitativa y ser susceptibles de alcanzarse (Rojas, 2002); son las guías del estudio y hay que tenerlos presentes durante todo su desarrollo”.

A partir de lo expresado y como soporte la base teórica, sumado a la información recogida en el campo, determinamos una hipótesis general: “La aplicación de estrategias de *marketing* en las mypes facilitaría la supervivencia de su oferta al mercado”, ésta nos señala lo que tratamos de probar y se relaciona directamente con el caso investigado, donde se desprenden con claridad de la situación teórica imperante, además de estar formulada a modo de proposición, para ello nos basamos nuevamente en lo tratado en la obra *Metodología de la Investigación* por Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014).

Deducimos que el tipo de investigación a realizar será la descriptiva. Según Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014) los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. Viéndolo entonces desde un punto de vista científico, describir es medir; esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así -y valga la redundancia- describir lo que se investiga.

En busca de arribar a resultados confiables, se aplicó el método de consistencia interna Alfa Crombach en los 10 ítems objeto de la presente investigación, arrojando un valor de 0,695, dándonos las probabilidades de confiabilidad en el trabajo ejecutado; posteriormente, determinado el camino de la investigación, al tener un planteamiento claro, tomamos como referencia lo precisado en el texto *Metodología de la Investigación* por Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014), el cual indica que los coeficientes rho de Spearman, simbolizado como r_s , y tau de Kendall, simbolizado como t , son las medidas de correlación para variables de un nivel de medición ordinal, de tal modo que los individuos u objetos de la muestra pueden ordenarse por jerarquías.

Por lo anterior, se llegaron a determinar dos variables, primero “estrategias de *marketing*” (X) y segundo “supervivencia de su oferta al mercado” (Y), obteniéndose una correlación positiva; a medida de aplicar mayores estrategias de *marketing*, aumenta las posibilidades de supervivencia de la micro o pequeña empresa que garantice su oferta al mercado. Las acciones estratégicas están orientadas a mantener en el tiempo las actividades comerciales con fines de obtener la lealtad “fidelización” de los clientes.

En la validación de la hipótesis se aplicó la prueba Chi-cuadrado de Asociación para determinar si una variable está asociada a otra variable; una prueba de Chi-cuadrado es una prueba de hipótesis que compara la distribución observada de los datos con una distribución esperada de los datos.

Resultados:

En el presente trabajo efectuamos diversas indagaciones orientadas a determinar de qué manera influyen las estrategias del *marketing* en las mypes para mantener su supervivencia en el mercado, arrojando como resultado que diversos factores estarían afectando, tanto positiva como negativamente, la gestión comercial de las pymes en su relación con el mercado; de ello pasamos a resaltar los aspectos más importantes de los resultados obtenidos.

Durante la búsqueda de información sobre el conocimiento de los conceptos de *marketing* y la utilización de sus estrategias, se determinó que el 58% conoce o tiene nociones sobre lo que es *marketing* o mercadotecnia y un 42% no conocen los aspectos que se cuestionaban; se obtuvieron respuestas que refieren al *marketing* como sinónimo de ventas o simplemente publicidad, es más, se le relacionó con prácticas engañosas para ofrecer productos de baja calidad, sin embargo, no se obtuvo el concepto fundamental del *marketing* como una estrategia orientada a satisfacer necesidades que previamente son determinadas a través de prácticos y sencillos estudios de mercado, que nos permitan posteriormente efectuar una acertada segmentación y posicionamiento de los productos en el mercado meta.

Se apreció que un 88% no orienta sus actividades comerciales con la idea de fidelizar a los clientes, sino en efectuar contactos de compra-venta puntuales y de alguna manera generar ingresos económicos en el momento, pero no fundamentados en la repetición de la compra, que es la fidelización del cliente, haciendo con este proceder que no se cumpla el propósito del *marketing* "Conocer y entender tan bien al cliente que el producto o el servicio se adapte perfectamente a él y pueda venderse por sí solo" (Peter F. Drucker); así, los clientes se beneficiarían con los productos o servicios que se ofrecen, aplicando la estrategia *pull* (jalar) en busca del "valor" que significaría para ellos la satisfacción de sus necesidades.

Se pudo apreciar que la incidencia en el conocimiento del consumidor sí guarda cierta relevancia, ya que un 79% determinó cuál es el perfil de sus consumidores; de ello se desprendió que los bienes o servicios que se ofrecen estarían orientados a ese segmento en particular, tanto en las características de calidad y precio como en los niveles de *stock* requeridos para atender la demanda.

Otro aspecto importante apreciado durante la investigación, fueron las técnicas de comunicación (promoción) con criterios adecuados a la cultura y aspectos conductuales

del segmento cliente de una mype, primando la publicidad variopinta, los mensajes directos y las frases de replana. En ello se resalta el conocimiento de su cliente que se comentó en el punto anterior, al dominar rudimentariamente las herramientas de comunicación, inclusive se ubicó algunos comerciantes que utilizan las redes sociales (Facebook) para incentivar la compra de sus productos.

A la pregunta que si conoce y si estaría en condiciones de aplicar las estrategias del *marketing* en sus actividades comerciales, el 79% de los consultados manifestaron su predisposición para conocer primeramente y luego utilizar estas estrategias; esta última apreciación nos conduce a determinar que no habría acceso a los medios para tomar conocimiento de estas estrategias y segundo la voluntad de hacer empleo de técnicas modernas de comercialización, bajo una condición natural de someterse al cambio. Por otro lado el 21% respondió negativamente ambas interrogantes, estarían relacionados a microempresarios, con ningún conocimiento (9%) o no convencidos (12%) sobre la utilización del *marketing*.

Como se mencionó en la parte introductoria, es notorio el porcentaje de negocios (58%) que efectúan sus actividades comerciales con reducida calificación, esto producto de la relación directa con la pobreza, con ámbito marginal, la indefinición en la actividad a realizar, que buscan particularmente cubrir la canasta familiar en una economía de subsistencia.

Teniendo en consideración que el NSE de los microempresarios a los cuales se sometieron libremente a este examen, pertenecen a un segmento de subsistencia, que por lo general son dirigidas y operadas por sus propios dueños, con ingresos mínimos, precarios y con baja productividad, que lindan en una economía de pobreza y con un área de operación pequeña, sobre todo local; se pudo apreciar sobre ellas, poca capacitación, baja o incipiente tecnología e insuficiente productividad, donde un porcentaje rescatable (37%)

podría tener mayor acceso a crecer, al aplicar convenientemente los beneficios de las normativas.

Nos referimos al Régimen Laboral Especial de la Micro y Pequeña Empresa. DL N° 1086, Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, DS N° 007-2008-TR (Ley Mype) y del DS N° 008-2008-TR (Reglamento de la Ley Mype), que coadyuvarían a evitar sobrecostos laborales, de transacciones y referidos a la carga tributaria, todo ello orientado a la formalización y crecimiento; refiriendo que la Ley en el Capítulo V precisa: “Investigación, innovación y servicios tecnológicos. Artículo 19º.- modernización tecnológica. La promoción, articulación y puesta en operación de las actividades e iniciativas de investigación e innovación tecnológica entre las universidades, centros de investigación y otras instituciones públicas y privadas con las mype, será coordinado por el MTPE con el Ministerio de Producción, Concytec y otros organismos vinculados al desarrollo de la modernización tecnológica de estas unidades tecnológicas. Artículo 20º.- Oferta de servicios tecnológicos. El Estado, a través del Ministerio de la Producción en el Perú, promueve una red de centros de innovación tecnológica por cadenas productivas, públicos y privados, que tienen por función principal brindar servicios tecnológicos que contribuyan a la mejora de la competitividad de las mype, a través de la capacitación, asesoría, investigación, innovación, mejora en los procesos de producción, diseño, control de calidad y acceso a información especializada. Están comprendidos en la oferta de servicios tecnológicos los centros de desarrollo empresarial, los centros de información y otros mecanismos que cumplan con lo establecido en el artículo 26º de la Ley”. “Decreto Supremo N° 008-2008-TR - Reglamento del Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente - Reglamento de la Ley Mype”. Estas normativas carecen de conocimiento por parte de los interesados, es más, no cuenta con una adecuada implementación por parte del Estado.

En cuanto al acceso del empleo masivo, las mypes operadas por sus propios dueños (89%), representan un elemento valioso en cuanto el aporte de puestos de trabajo para la mano de obra no calificada o con poca calificación (95%), con costos significativamente más bajos que otros sectores relacionados con la producción, lo cual permite ubicarlos en un sector de dinamismo del crecimiento económico, es decir pieza importante dentro del sector terciario (de servicios).

Un aspecto puntual se relaciona con los procedimientos de venta, lo cual se estaría gestionando, quizás, sin aplicar los principios básicos del intercambio; en ello se ven involucradas personas que fungen como vendedores y que de los mismos depende el crecimiento de la mype y por ende su futuro; en este sentido, el trabajo nos permitió determinar que en el 58% de las mypes conocen algunas estrategias de *marketing* relacionadas con las ventas. De este porcentaje, un 37% no las aplica, el 73% consideró importante el establecimiento de precios de los productos para su venta, en cambio un 13% opinó que no guardaba mayor importancia. Podemos deducir que los responsables de la mypes muchas veces se aventuran a conformar sus negocios, sin mayores conocimientos sobre comercialización, ventas y menos bajo el concepto general de *marketing*, haciendo que estas organizaciones productivas tengan presencia efímera y se orienten después, a la liquidación o cierre de los proyectos iniciados

En cuanto a la empleabilidad orientada a la atención del consumidor, definimos que un elevado porcentaje no cuenta con una actividad intensiva de capital (93%) que permita la captación de recursos humanos capacitados; deduciéndose que estarían organizados incipientemente, carente de una mano de obra básica o fija y menos estable (72%); basándose fundamentalmente como fuente de recursos a la familia (67%). Este porcentaje de empleabilidad no tiene claro los conceptos del *marketing* y menos de la utilidad de sus estrategias.

Conclusiones:

El objetivo general propuesto se ve reflejado en la siguiente premisa “Determinar de qué manera influyen las estrategias del *marketing* en las mypes para mantener su supervivencia en el mercado”; en ello, nos trazamos como intención determinar si la aplicación de estrategias de *marketing*, coadyuvan a que las micro y/o pequeñas empresas se posicionen en el mercado a través de productos, ya sea bienes o servicios de valor para el consumidor, donde destacamos que el *Marketing* Relacional se orienta a ello, obtener su fidelización “gestionando estrategias de *marketing*”.

Aplicamos como tipo de investigación a realizar, la descriptiva. Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2014). indican que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

En el marco del cambio de época que vivimos, a nivel de cada país también se han dado lugar a procesos de crisis de identidad y orientación tanto a nivel de los agentes privados como a nivel de los agentes públicos del desarrollo.

Hoy día, la situación de las microempresas tiende a ser más competitiva, esto es una señal positiva que busca asegurar una buena atención y fidelización para cada uno de sus clientes. Una correcta atención al cliente, asegura el éxito y la permanencia del negocio; esto implica que las expectativas de los clientes estén satisfechas eficazmente.

Nuestra investigación buscó abrir un camino sobre el conocimiento y los efectos de la aplicación de las estrategias del *marketing*, que garanticen a las mypes su supervivencia en el mercado; por lo tanto, no se pudieron establecer si estas organizaciones desarrollan

adecuadamente sus actividades comerciales, la investigación se limitó específicamente a establecer el impacto de las estrategias del *marketing* sobre la permanencia de las mypes en el mercado.

Es así que deducimos, producto de los resultados obtenidos, que los microempresarios podrían obtener un impacto positivo relacionada con su permanencia en el mercado, que se desprende naturalmente de una eficiente gestión comercial, en particular las ventas; primero, al facilitarle el acceso a programas de capacitación que le permitan absorber conocimientos básicos orientados a que comprendan y apliquen adecuadamente las estrategias del *marketing* sobre los productos o servicios que ofrecen. Por ello, se concluye que la presente investigación se propone un acercamiento a la problemática de inclusión de sectores con NSE Bajo Inferior, caracterizado por población de escaso nivel de ingreso producto de una actividad laboral de baja calificación, quienes cuentan con patrones bajos de consumo de productos y servicios, con carencias económicas, sociales y culturales; segundo, difusión de las normativas existentes que regulan la presencia de las mypes, es decir la formalización, el acceso a fuentes de financiamiento, conocimiento de los beneficios y posibilidades de escalar posiciones en un mercado hipercompetitivo. Dentro de este contexto y sobre la base del objetivo de la investigación se concluye, además, que hemos efectuado un primer acercamiento al objeto de estudio, lo que significa que algunas situaciones tuvieron que ser abordadas de forma superficial, quedando de manifiesto la necesidad de profundizar en ellas.

Se consideran aspectos interesantes y de relieve, producto de los resultados del presente trabajo, que nos comprometen a continuar en la aplicación de búsqueda de información, que sería interesante profundizar en futuras investigaciones; específicamente hacemos referencia a dos problemáticas a modo de perspectivas o líneas de acción, la primera referida a cómo determinar un análisis integral de los procesos en que se lleva a cabo la implementación del *marketing* en las microempresas, y la segunda, efectuar una investigación para determinar los procesos de integración (como acceso, movilidad o

ascenso dentro de los estratos socioeconómicos) a través de la búsqueda de métodos relacionados con una adecuada aplicación del *marketing* en las microempresas. Consideramos que estas dos perspectivas serían necesarias para profundizar el estudio y aplicación del *marketing* en las microempresas y su impacto sobre su supervivencia en el mercado.

Por lo tanto, concluimos precisando que las mypes con o sin la aplicación de estrategias de *marketing*, son un importante segmento de generación de empleo para una mano de obra, que en muchos casos, no es calificada, con altos porcentajes (75%) de la PEA, dedicada al comercio e intercambio, tanto de bienes como de servicios, generando aproximadamente el 40% del aporte al PBI, que es un elemento de movilización social tanto positiva, como negativamente; esta última expresión se podría revertir de tomar medidas de acercamiento de estas mypes al conocimiento de las estrategias de *marketing* que le permitan ofrecer productos adecuados al consumidor y de la forma adecuada, que garanticen su supervivencia.

Bibliografía:

Abad G., V. (2008). Constitución de MYPES. Lima: Editorial San Marcos.

Ángeles M., F. V. (2005). Tesis: “El análisis financiero y su incidencia en las decisiones de las MYPES”.

Arroyo, Jorge y Nebelung, Michael. “La micro y pequeña empresa, mitos y realidades” (2002).

Castillo H., G. (2005). Tesis: “Perú: Decisiones financieras efectivas para el desarrollo empresarial, en el marco de la economía social de mercado”.

Díaz, B. y Jungbluth, C. (1999). Calidad total en la empresa peruana. Lima: Fondo de Desarrollo Editorial de la Universidad de Lima.

Hernández Sampieri R. Fernández C & Baptista M. “Metodología de la investigación” 5ta Edición Sampieri, 2010.

Hernández, R; Fernández, C & Baptista, M. “Metodología de la Investigación” (2014)

Escobar C., G. (2005). Tesis: "La administración Financiera en el logro de los planes estratégicos de las MYPES".

Fernández B., C. (1999). Gestión Financiera en las medianas y pequeñas empresas. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Editorial Continental.

Hernández F., M. (2005). Tesis: "Decisiones financieras para el desarrollo de las MYPES mexicanas".

Mendoza T., A. M. (2005). Tesis: "Gestión financiera estratégica para la competitividad de las MYPES del sector comercio".

Pérez F., E. (2000) Organización y Administración de la pequeña empresa. Tercera Edición. Lima. Edición a cargo del autor.

Rojas G., R. O. (2005). Tesis: "Los instrumentos financieros en la gestión óptima de las MYPES del sector construcción".

Zambrano C., A. J. (2005). Tesis: "La gestión financiera y el desarrollo de las PYMES en la actividad industrial textil de Lima Metropolitana-Periodo 2002-2003".

***E commerce* y la necesidad de incrementar políticas dinámicas en su
conectividad con los jóvenes peruanos de los estratos C y D, dentro de la
gestión empresarial de las pymes**

Datos del participante:

Nombre: Jaime Pio Sueldo Mesones.

Grado académico: Doctor.

Institución: Universidad Alas Peruanas.

Correo electrónico: jaimesueldo@yahoo.com

Resumen de hoja de vida:

Doctor en Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible, magister en Administración, licenciado en Ciencias Militares, bachiller en Ingeniería. Ha seguido cursos de especialización en investigación cualitativa, estadísticas aplicadas a la investigación, con 32 años de experiencia en implementación de políticas de desarrollo en centros urbanos. Catedrático del Centro de Altos Estudios Nacionales, docente universitario de post y pre grado, en materias de Investigación Científica, en Ciencias Sociales, Ambientales, ponente en Congresos Internacionales y Nacionales, miembro de la Academia Iberoamericana de Doctores en Educación. Ha representado al país en diversos eventos de carácter investigativo en el continente Antártico, COP 20, entre otros.

Mesa temática: Comercio y negocios internacionales.

Resumen:

Esta ponencia se inicia con el planteamiento del problema resultado del análisis y revisión de la literatura de la evidencia empírica, el mismo que se formuló de la manera siguiente:

De qué manera es necesario incrementar políticas dinámicas de *e commerce* para hacer más viable la conectividad de los jóvenes peruanos de los estratos económicos C y D, dentro de la gestión empresarial de las pymes.

Los avances en cuanto al comercio electrónico en el Perú siguen atrasados en relación con otros países en América Latina, así lo manifestó el presidente de la Cámara Peruana de Comercio Electrónico, Helmut Cáceda Salazar. En un informe publicado en el 2015, el Perú posee en América Latina un 1.4 %, comparado con Brasil con 59.1 %, México con 14.2% y Argentina con 6.2%. En el año 2013 se registraron 800 mm de dólares en operaciones, mientras que en el 2014, 1,958.00, mm de dólares, notándose un crecimiento en las operaciones, pese a ello sigue siendo bajo.

Nos planteamos los siguientes objetivos:

Determinar qué factores intervienen en la implementación del *e commerce*, que no refleja las preferencias en los jóvenes peruanos de los estratos económicos C y D, dentro de la gestión empresarial de las pymes.

Siendo un tema poco estudiado en el Perú y sobretodo en grupos sociales, a partir de estas nuevas tendencias, se identificó como unidad de análisis, jóvenes universitarios de los estratos C y D, quienes por razones de estudio y convivencias de tipo social, estarían involucrados con el comercio electrónico, ya sea porque lo habían realizado o por estar vinculados a otros jóvenes de su entorno. La investigación se inició con un nivel exploratorio a través de encuestas y entrevistas, lo que permitió establecer los constructos hipotéticos tentativos que nos acompañaron en toda la investigación, los mismos que se construyeron visualizando tres fases que me permitieron claramente distribuir el comercio electrónico y que los denominé la pre venta, la venta y la post venta, sobre los cuales armonicé las variables y dimensiones de estudio.

Introducción:

El comercio electrónico en el Perú sigue atrasado en relación con otros países en América Latina, así lo manifestó el presidente de la Cámara Peruana de Comercio Electrónico, Helmut Cáceda Salazar.

En un informe publicado en el 2015, el Perú posee en América Latina un 1.4 %, comparado con Brasil con 59.1 %, México con 14.2% y Argentina con 6.2%. En el año 2013 se registraron 800 mm de dólares en operaciones, mientras que, en el 2014, 1,958.00, mm de dólares, notándose un crecimiento en las operaciones, pese a ello sigue siendo bajo.

Según el informe, es el público joven el que más compra entre los 18 a 25 años, con un 43%, los de 46 a 50 años con 1%, bastante bajo; otras características de estas cifras es que son los varones, con un 63 %, mientras que las damas con un 37 %. Cuando se refiere al estado civil, son los solteros los que compran más con un 68%, a diferencia de los casados con un 23%.

La facultad de Derecho y Ciencias Políticas de UNMSM, publicó el artículo de Percy Eslava Morales: El comercio electrónico en el Perú, donde incorpora otros elementos a tener en cuenta, como que los actos jurídicos electrónicos se realizan en medio de la informalidad, donde la voluntad de adquirir se efectúa sin control legal. La presente investigación se realizó en la ciudad de Lima, con jóvenes universitarios de la carrera de Administración de los estratos económicos C y D, quienes tienen acceso a plataformas informáticas y que han realizado por lo menos una compra electrónica o ésta se ha realizado en su entorno familiar. La muestra estuvo conformada por 200 jóvenes estudiantes entre los 20 y 25 años, los mismos que desarrollan sus actividades como estudiantes universitarios, trabajan en tiempos parciales en el mercado local y están involucrados a actividades económicas. La investigación en su inicio se vale del nivel exploratorio para diseñar constructos hipotéticos que acompañaron en toda la investigación, para luego tomar la realidad a través de un instrumento con 30 ítems, las diversas dimensiones e indicadores apoyados en investigaciones que ya se habían realizado en países como en Chile,

indicadores que me permitieron enfrentar a realidades que por que la usencia de los jóvenes en cuanto a utilizar el comercio electrónico, se abordaron dimensiones de falta de confianza en el acto de compra venta, de la calidad del producto, de la satisfacción del cliente, de la posibilidad de reclamo ante el supuesto que el producto que llega no es el ofertado y la posibilidad de reclamo se minimiza, a través del diseño transaccional descriptivo y correlación causal; se aplicó el instrumento a 200 jóvenes universitarios y a través de la estadística inferencial no paramétrica sustentada en las pruebas de normalidad de kolmogorow y smirnow se utilizó la correlación de spearman, notándose que los datos ordinales para este estudio mostraron una correlación significativa para las variables de estudio.

Aspectos teóricos:

Fonseca (2014) señala que el comercio electrónico se refiere a las ventas generadas por internet, cable o tv interactiva y que se realizan con pagos *online*. Estamos de acuerdo en que se trata de transacciones comerciales en las que no hay relación física entre las partes, sino que los pedidos, la información, los pagos, etc., se hacen a través de un canal de distribución electrónico (Fonseca, 2014, p.32).

Ramos (2012) señala que entendemos al comercio electrónico como las transacciones comerciales efectuadas por vía electrónica, utilizando la tecnología de intercambio de datos, protocolos seguros y servicios de pago electrónico con el fin de adquirir el producto deseado por el consumidor (Ramos, 2012, p. 4).

Gaitan & Pruvost (2001) dicen que son todas las actividades desarrolladas por medios electrónicos que involucran directamente al consumidor, como lo son las ventas, los procesos de órdenes de compra, administración de las relaciones con los clientes y desarrollo de programas de lealtad comercial (Gaitan & Pruvost, 2001, p.12).

Laudon (2010) dice que el comercio electrónico consiste en la compra y venta de productos o servicios a través de medios electrónicos, tales como el internet y otras redes informáticas.

Alonso (2004) expresa que es cualquier forma de transacción comercial en la que un suministrador provee de bienes o servicios a un cliente a cambio de un pago, donde ambas partes interactúan electrónicamente (Alonso, 2004, p.15).

El comercio electrónico se ha convertido en la nueva forma de interrelación empresarial. Basado en las nuevas tecnologías, este tipo de comercio “abarca todos los ámbitos de las transacciones comerciales, además de los exclusivos de la compra venta, desde el inicio de dichas relaciones: publicidad, búsqueda de clientes, financiación, etc.; hasta los servicios propios de posventa: atención al cliente o servicio de reparaciones por ejemplo” (Fonseca, 2014, pág.9).

Asimismo, en el comercio tradicional, una pequeña empresa familiar no tendría la más mínima oportunidad de darse a conocer más allá de su entorno cercano (provincia, región, etc.) a no ser que pudiera permitirse hacer grandes inversiones en estrategias de *marketing* y en publicidad. Sin embargo, cualquier tipo de empresa o persona puede formar negocio, abriendo un escaparate al resto del mundo y ampliando las posibilidades de acceso del público objetivo y de otras empresas a través de la *web*, señala Fonseca (2014).

Ventajas del *e commerce*

<p>Mercado abierto las 24 horas y los 365 días al año. La actividad es continua.</p>	<p>La red permite realizar compras durante todos los periodos del año con independencia de las imposiciones de los distintos horarios comerciales. No existen barreras horarias de ningún tipo, por lo que el flujo de información es continuo.</p>
<p>Acceso a múltiples productos.</p>	<p>El comercio electrónico permite acceder a un mercado mundial. Posibilitando el acceso a productos, por ejemplo, que no se encuentren a la venta en el Apis de</p>

	residencia del usuario.
Productos más económicos.	La existencia de una competencia global, la venta directa al consumidor, la de márgenes, etc., son factores que afectan al precio de los productos en internet, permitiendo disminuir el mismo con respecto a su valor en el comercio tradicional.
Feedback de los usuarios.	Foros, <i>blogs</i> , páginas especializadas en productos, son herramientas que la red ofrece de cara a elegir el mejor producto posible de acuerdo a los criterios del comprador. De esta manera, la puesta en común de diferentes opiniones, experiencias permite elegir el producto idóneo.
Oferta de servicios personalizada.	Las múltiples oportunidades que ofrece el comercio electrónico, permite personalizar y configurar los productos en función de las necesidades del usuario.
Comodidad y agilidad en las compras.	La posibilidad de acceder a los productos desde cualquier lugar permite al ciudadano evitar colas y desplazamientos sin necesidad de salir de su hogar.
Comparación de productos.	La existencia de páginas especializadas en la comparación de productos, la posibilidad de equiparar precios y calidades entre las diferentes marcas o comercios en internet, sin necesidad de cambiar de ubicación es otra de las grandes ventajas del comercio electrónico.
Soporte <i>online</i>.	La existencia de servicios de ayuda <i>online</i> durante las 24 horas del día son herramientas de valor añadido que los vendedores ofrecen. Éstas permiten incrementar de manera notable la 'e-confianza' que el ciudadano deposita en el comercio electrónico.
Trato directo.	No hay intermediarios entre clientes y productores, por lo que también repercute en la satisfacción del cliente, que recibe un trato más personalizado (sea una empresa o individuo).

<p style="text-align: center;">Mercado abierto.</p>	<p>No importa ni el tamaño de la empresa ni su localización geográfica para participar en los mercados actuales, por lo que las pequeñas y medianas empresas salen más beneficiadas.</p>
<p style="text-align: center;">Facilita la expansión.</p>	<p>Actualmente, hay un crecimiento continuo de nuevas formas de cooperación entre empresas y, además, las gestiones y las comunicaciones se pueden establecer a nivel mundial.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Fundamentos del e-commerce. (2014)

“Si a un consumidor que está comprando en internet le surgen una duda sobre la seriedad, la seguridad o la credibilidad del operador (por ejemplo, debido a que no se han comunicado claramente los precios de productos, las garantías o los tiempos de entrega) es altamente probable que el cliente pierda la confianza y cancele la orden, además es casi seguro que el cliente no vuelva a visitar la tienda de nuevo” (Fonseca, 2014, p. 77).

Metodología:

La investigación se inicia en el nivel exploratorio, efectuándose una encuesta a 60 jóvenes estudiantes universitarios con 25 ítems. El cuestionario arrojó una consistencia interna de alfa cronbach 0.850, los indicadores fueron apoyados por expertos a la que se sumaron algunas entrevistas. Este nivel exploratorio fue muy significativo, puesto que al final nos permitió formular líneas a investigar.

- Seguridad en el producto a ofertar (características, calidad producto).
- Entrega del producto (satisfacción, tiempo de entrega).
- Plataforma informática (formas de pago).
- Post venta (reclamos, devoluciones), no hay conversación real o directa.

El diseño de investigación se apoyó en tres niveles o alcances Hernández, R., Fernández, R. Baptista, P. (2010).

Se inició con el nivel exploratorio donde el objeto de la misma era recopilar datos para los constructos hipotéticos, para lo cual nos servimos de una muestra piloto de 60 estudiantes a los que se les aplicó un instrumento con preguntas cerradas, las que median la realidad objetivo, de su relación con el *e-commerce*, ésta fue complementada con entrevistas, de forma puntual y casos específicos, algunos narraban situaciones negativas desde su postura de clientes.

De esta primera etapa han surgido las hipótesis de trabajo que se han planteado en tres fases:

- **Inicio de la compra:** analizar el acto jurídico, plataforma de internet, formas de pago y datos característicos del producto...
- **Proceso de compra venta:** tiempo estimado entrega pactado, calidad del producto, satisfacción del cliente, embalaje...
- **Post venta:** ventana de reclamo, devolución del producto, devolución del dinero, fidelización del cliente...

Tabla 1: Fases consideradas en el proceso de *e-commerce*.

INICIO DE LA COMPRA
Analizar acto jurídico, plataforma de internet, formas de pago y datos característicos del producto.
PROCESO DE COMPRA VENTA
Se respeta tiempo estimado de entrega pactado. Calidad del producto.
POST VENTA
Ventana de reclamo, devolución del producto, devolución del dinero, fidelización del cliente.

Las variables de trabajo han incorporado la visión que ha surgido de la fase inicial exploratoria, ya que este tipo de investigación ha sido poco aplicada en el país. A continuación, presentamos las variables y dimensiones de trabajo.

Tabla 2. Variables de trabajo

VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
Políticas dinámicas <i>E-Commerce</i>	Conectividad con jóvenes Niveles de estrato C - D
Dimensión X1 Factores que intervienen en la implementación	Dimensión Y1 Preferencias de empleo
Dimensión X2 Barreras que dificultan progreso del <i>E-Commerce</i>	Dimensión Y2 Crecimiento empresarial pymes
Dimensión X3 Factores de decisión del empleo	Dimensión Y3 Fortalecimiento de gestión Empresarial en las pymes

Fuente: Elaboración propia.

En una segunda etapa se continuó con el nivel descriptivo, correlacional, explicativo, donde se buscó describir la realidad de las hipótesis planteadas; se aplicó un instrumento de 30 ítems validado y con aceptables niveles de confiabilidad, por encima del 0.894. El instrumento se apoyó en las investigaciones anteriores, ver tabla 3.

Tabla 3: Apoyo teóricos en construcción de instrumento.

TEORÍA	
Suh and Han (2003) Ganguly, Dash, Cyr y Head (2010) [Modificado]	1. Recomendaría a otros comprar a través de internet.
Chen and Barns (2007) Ganguly, Dash, Cyr y Head (2010)	2. Voy a realizar compras a través de internet en un futuro próximo.
Gholamreza y Gurpreet (2002)	3. Me gusta ser capaz de tocar el producto.

Gholamreza y Gurpreet (2002)	4. Siento que la atención por satisfacer las necesidades al cliente es importante.
Samar y Rolf (2007)	5. Las páginas web entienden mis necesidades específicas.
Gholamreza y Gurpreet (2002)	6. Me gusta la garantía de la entrega del producto adquirido.
Gholamreza y Gurpreet (2002)	7. Siento que hay protección suficiente para la transacción de comercio en internet.
Gholamreza y Gurpreet (2002)	8. Es importante maximizar la privacidad.
Gholamreza y Gurpreet (2002)	9. Me gusta obtener la mayor información acerca de los productos como sea posible.
Donna 2003	10. Encuentro fácilmente lo que busco para comprar.
Donna (2003)	11. Las compras <i>online</i> brindan seguridad en los datos personales y financieros.
Donna (2003)	12. Las compras <i>online</i> brindan seguridad en la transacción.
Donna (2003)	13. Estoy preocupado cuando proveo información financiera en una compra en internet.
Alshare, Grandon y Miller (2005)	14. La información suministrada por internet es confiable.
Gholamreza y Gurpreet (2002)	15. Estoy preocupado por la legitimidad de proveedores.
Gholamreza y Gurpreet (2002)	16. Me gusta la amplia gama de productos que puedo encontrar en internet.
Gholamreza y Gurpreet (2002)	17. Considero importante la minimización de precios por compras en internet.
Donna (2003)	18. Comprar a través de internet me ahorra tiempo.

Gholamreza y Gurpreet (2002)	19. Ud. cree que las pymes deben proporcionar más legitimidad a sus clientes por internet, acerca de sus productos.
Gholamreza y Gurpreet (2002)	20. Me gusta la garantía de la entrega del producto adquirido.
Gholamreza y Gurpreet (2002)	21. Es importante para mí minimizar el tiempo de envío.
Donna 2003	22. Es fácil completar una transacción de compra.
Donna 2003	23. Es fácil para usted comprar a través de internet.
Donna 2003	24. Las tiendas virtuales en el Perú, me permiten encontrar con facilidad lo que busco comprar.
	25. Prefiero sistemas sencillos de búsqueda de productos.
Gholamreza y Gurpreet (2002)	26. Es importante ofrecer una calidad de servicio postventa.
	27. Es importante poder realizar cambios por insatisfacción en la compra.
Gholamreza y Gurpreet (2002)	28. Es importante asegurar la calidad de un producto.
Samar y Rolf (2007)	29. Es importante que envíen orden de confirmación con información relevante.
Samar y Rolf (2007)	30. Es importante que los distribuidores de las empresas sean conocidos por su buena reputación.

Fuente: Tomado de Avilés. D.A., Cáceres, M.F., Leiva, N.P., (2011). El uso del E commerce en las nuevas generaciones. Universidad de Chile.

La aplicación fue a la muestra no probabilística por conveniencia, conformada por 600 jóvenes universitarios de los estratos económicos C y D de la ciudad de Lima, que desarrollan actividades laborales en diversos tipos de empresa y mantienen autonomía en

las decisiones de sus compras. Ellos las han realizado por medios electrónicos (a juicio del investigador por tener mayores probabilidades por su función, acceso a internet y conocer la terminología).

La validez de contenido de los constructos hipotéticos está apoyada en el análisis a la literatura teórica de otras investigaciones que se han realizado y con el aporte de investigadores, académicos y el juicio de expertos para asegurar la validez de contenido del instrumento. Un aporte importante que ha surgido fue que se tomaron en cuenta las 3 fases del proceso de compra venta a través de lo que significa el comercio electrónico. El alfa cronbach del instrumento fue 0.894 para 30 elementos.

Resultados:

Método de consistencia interna

Para el cuestionario políticas dinámicas *e-commerce* y conectividad con jóvenes niveles de los estratos C y D, se procedió a ejecutar el método de consistencia interna por medio del coeficiente de alfa de cronbach en los 30 ítems que componen el instrumento, obteniéndose un valor de 0,894, lo cual indica que se presenta una alta confiabilidad. Estos resultados se presentan de forma detallada en la tabla 4.

<i>Estadística de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	Número de elementos
,894	30

Prueba de normalidad

Prueba de normalidad de la variable dependiente de la investigación sobre políticas *dinámicas e-commerce* y conectividad con jóvenes niveles de estratos C y D. Los resultados de la prueba de normalidad de kolmogorov-smirnov en donde se observa que todas las puntuaciones de cada una de las subescalas de las variables, así como el puntaje total, se aproximan a una distribución normal ($p < 0.05$); por lo tanto se deberá emplear

estadísticas no paramétricas para su análisis. El estadístico inferencial no paramétrico para medir la correlación entre políticas dinámicas *e-commerce* y conectividad con jóvenes niveles de estrato C y D, ha sido la correlación de spearman.

De los valores obtenidos se encontró que la relación entre ambas variables es altamente significativo ($p < 0.01$) y con un rho de 0.625, por tanto, existe una correlación positiva moderada fuerte. Este resultado indica entonces que, en el caso de la muestra estudiada, existe la correlación entre políticas dinámicas *e-commerce* y la conectividad con jóvenes niveles de estrato C y D, tal como lo observamos en la tabla 5.

Tabla 5:
Correlación entre variables

			Políticas Dinámicas E-Commerce	Conectividad con jóvenes niveles de Estrato C y D
Rho de Spearman	Políticas Dinámicas E-Commerce	Coefficiente de correlación	1.000	,625**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	200	200
	Conectividad con jóvenes niveles de Estrato C y D	Coefficiente de correlación	,625**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	200	200

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Diagrama de Dispersión

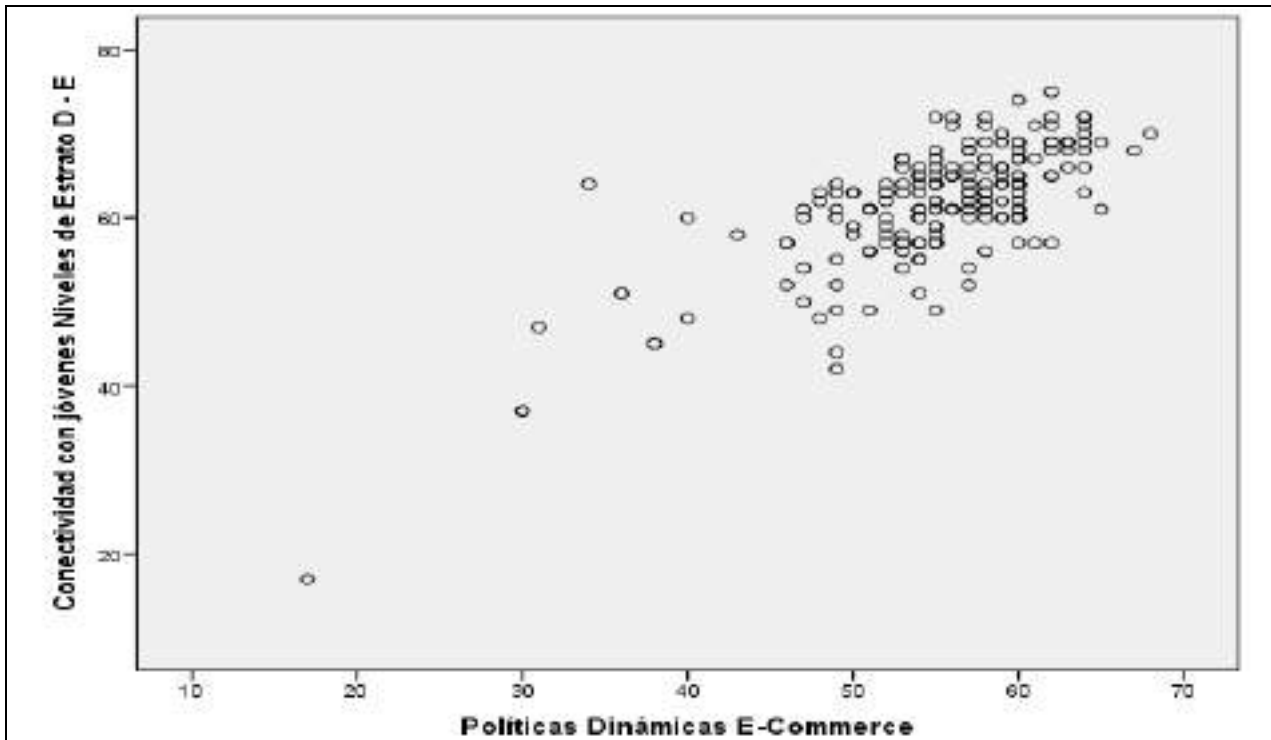


Figura 1. Diagrama de dispersión entre la variable políticas *dinámicas e-commerce* y conectividad con jóvenes niveles de estrato C, D.

Como se observa en la figura 1, el comportamiento de ambas variables presentan una **relación lineal positiva fuerte**; es decir, a medida que aumenta el valor de la variable políticas dinámicas *e-commerce* aumenta también el valor de la variable conectividad con jóvenes niveles de estrato C, D.

Conclusiones:

Las conclusiones responden a nuestros objetivos:

Conclusión general

Las páginas electrónicas deben generar confianza, el acto compra venta debe permitir la identificación contractual de los que intervienen en este acto económico, en el Perú ya se cuenta con identificación biométrica. No existe una política acertada de atención a reclamos y devoluciones. Existe desinformación de parte del estado al público, el estado tiene que proteger al usuario de las redes haciendo de estas prácticas, actividades

formales y cautelar los intereses de las pymes, cuanto mayor información se brinde mayor será la conectividad de los jóvenes.

Conclusión 1

Hay factores que intervienen, que están dentro de la implementación y que influyen en las preferencias de empleo por parte de los jóvenes, quienes son los que más emplean el comercio electrónico en el Perú, y que requieren de políticas que favorezcan su conectividad, el estado debe garantizar a través del sistema de identificación biométrica que las operaciones comerciales electrónicas generen confianza. En el Perú existe un alto nivel delincuencia informática, la sensación de entregar información a través de la web aleja la posibilidad de iniciar la actividad comercial. Las páginas web de las pymes deben contribuir a romper el paradigma de la desconfianza, del engaño, de ofrecer un producto que no es el ofertado; los jóvenes deberán tener al comercio electrónico como una alternativa de solución, no un problema que resolver.

Conclusión 2

Existen barreras que dificultan el progreso del comercio electrónico y que frenan el crecimiento comercial electrónico de las pymes, los tiempos de entrega de los acuerdos pactados en la compra no se respetan. Los productos llegan, pero no en los plazos convenidos, causando insatisfacción y preocupación, a esto se puede incorporar otro aspecto: en las páginas web no se destina un link específico para ejercer el derecho a reclamar, el usuario tendrá que tomar buen tiempo para agenciarse cómo hacerlo.

Conclusión 3

Hay factores que determinarán la decisión del empleo del comercio electrónico y que influirán en el fortalecimiento de la gestión empresarial de las pymes. Cuando los jóvenes encuentran satisfacción en sus compras electrónicas, recomiendan inmediatamente a su entorno, pues han satisfecho sus necesidades, han realizado una buena operación comercial, el producto tiene las características de lo que necesitaba, la tarjeta bancaria

complementó acertadamente la operación y los plazos se respetaron, así que surgió la confianza y la gestión empresarial tuvo éxito.

Los productos reflejan el interés del usuario por un lado y el productor debe continuar innovando.

Conclusión final

Las políticas del comercio electrónico en el Perú deben ser innovadoras, subsanando aspectos del entorno social, que intervienen directamente en la toma de decisiones por parte de los jóvenes usuarios, que son los que más emplean esta forma de comercio. La conectividad con los jóvenes debe ser un trabajo permanente por parte de las pymes, la confianza debe ser un factor prioritario, la misma que empieza desde las páginas electrónicas donde se ofrecen los productos. El Estado debe cumplir un rol más protagónico en la forma de identificación, hoy en día la información biométrica debe alcanzar a todos.

Bibliografía:

Arata, A.D., (2002). Las nuevas tecnologías de la información y la problemática jurídica del comercio electrónico. (Tesis para obtener título de abogado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Asociación Española de Comercio Electrónico y marketing relacional. (2009). Libro Blanco del comercio electrónico. Madrid: Confianza en línea.

Avilés, D.A., Cáceres, M.F., Leiva, N.P., (2011). El uso del E commerce en las nuevas generaciones. Universidad de Chile.

Castro, A.D., (2010). La compraventa celebrada por internet. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

Fernández, B., C. (1999). Gestión Financiera en las medianas y pequeñas empresas. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Editorial Continental.

Fonseca, A. (2010). Fundamentos del e-commerce. Recuperado de: <https://es.scribd.com/book/216428537/Fundamentos-del-eCommerce>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M., (2010). Metodología de la investigación. 5ta Edición México D.F.:Mc Graw Hill Interamericana.

Jones, C.,Motta, J., Alderete, M.V., (2016).Gestión estratégica de tecnologías de información y comunicación y adopción del comercio electrónico en MIPYMES de Córdoba, Argentina. Estudios Gerenciales, 32 (2016).4 13.

Laudon, K. y Laudon, J. (2012). Sistemas de Información Gerencial (12ª, ed.).México: Educación superior latinoamericana.

Ley de firmas y Certificados digitales. (2000). De las entidades de certificación y registro. Lima, Perú.

Malca, O., (2001). Comercio Electrónico. Lima Perú. Universidad Pacífico.

Pérez, F. E., (2000). Organización y Administración de la pequeña empresa. Tercera Edición. Lima. Edición a cargo del autor.

Parque Tecnológico Guanajuato. Un planteamiento de certificación con el Sistema de Gestión de la Tecnología (SGT)

Datos del participante:

Nombre: Mtra. Mónica Mondelo Villaseñor.

Grado académico: Maestría en Gestión y Desarrollo.

Institución: Universidad de Guanajuato.

Correo electrónico: m.mondelo@ugto.mx

Resumen de hoja de vida:

Maestra en Gestión y Desarrollo por la Universidad de La Salle, licenciada en Ingeniería Industrial y de Sistemas, por parte del ITESM.

Docente en el Área de Matemáticas y Ciencias Naturales en la Universidad de Guanajuato, en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey Campus León y en la Universidad de La Salle Bajío en el área de Matemáticas y de Gestión de la Calidad.

Investigación en el área docente, en el área administrativa y en el área de Gestión de la Calidad como auditora interna para la Norma ISO 9001 para la Universidad de Guanajuato.

Consultoría en Sistema de Gestión de la Calidad y Ambiental: consultoría profesional.

Coordinador del Sistema de Gestión de Calidad en la Escuela de Nivel Medio Superior de León. Coordinadora administrativa de la Escuela de Nivel Medio Superior de León.

Datos del participante:

Nombre: Dr. Roberto Javier Gamboa Santiago.

Grado académico: Doctor en Ciencias del Desarrollo Humano.

Institución: Universidad de Guanajuato.

Correo electrónico: rgamboa@ugto.mx

Resumen de hoja de vida:

Doctor en Ciencias del Desarrollo Humano por la UNIVA, maestro en Ingeniería de Calidad Universidad Iberoamericana, licenciatura Economía por el IPN.

Consultor en Sistema de Gestión de la Calidad y Ambiental (consultoría profesional, Metaconsultores, Vektor consultores, Quality consulting group).

Coordinador del Sistema de Gestión de Calidad y Ambiental: Avianda planta e inmobiliaria.

Coordinador operativo: calidad INFO Guanajuato.

Datos del participante:

Nombre: Mtra. Bertha Mondelo Villaseñor.

Institución: Universidad de Guanajuato y Escuela de Nivel Medio Superior de León.

Grado académico: Maestría en Educación

Correo electrónico: bertha.mondelo@ugto.mx

Resumen de hoja de vida:

Maestra en Educación por la UNIVA, licenciada en Ingeniería Industrial y de Sistemas por parte del ITESM.

Docente en el área de Matemáticas en la Universidad de Guanajuato y en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey Campus León.

Investigación en el área docente y en el área administrativa en Gestión de la Calidad.

Mesa temática: Dirección estratégica.

Resumen:

Objetivo

El propósito que se persigue en la presente investigación aplicada es el desarrollo de una propuesta metodológica (incluyendo métodos, herramientas y procedimientos) que aporte para el diseño y desarrollo de un Sistema de Gestión de la Tecnología (SGT) del Parque Tecnológico Guanajuato, donde la finalidad esencial es establecer proyectos

tecnológicos con fines de certificación. Cabe hacer mención de que la implementación y el mantenimiento del sistema de gestión quedan fuera del alcance de la investigación.

Argumento central

Los cambios en la tecnología y en la innovación permiten mejorar la posición de competitividad de las empresas que ofrecen productos y/o servicios. Se considera que, en relación a los sistemas de gestión de la calidad, la alta dirección debe tomar la decisión de migrar hacia la Gestión de la Tecnología (GT) para lograr una mejora focalizada.

Considerando que la innovación tecnológica en la iniciativa privada requiere de un fuerte impulso siguiendo un marco de normalización, se ha revisado que la Gestión de la Tecnología mediante su plataforma en el sistema de estandarización, facilita la conformación de una sólida plataforma que impulsa su implementación y por consiguiente, optimiza la mejora de los resultados esperados.

Documentar los procesos en un parque tecnológico desde la planificación de un Sistema de Gestión de la Tecnología (SGT) puede llevar a proveer información muy valiosa para los grupos de funciones interrelacionadas, así como aclarar el marco contextual de operación, hacer más eficiente la operación, generar directrices de organización y gestionar de forma eficaz el logro de la tecnología, conllevando con todo a la potencialización de los activos que no son tangibles.

Un SGT es un modelo de tecnología en donde la alta dirección tiene como apoyo 5 procesos sustantivos: vigilancia, planeación, habilitación de tecnología y recursos, protección del patrimonio tecnológico e implantación de innovación. Cuenta también con una política y objetivos tecnológicos. El objetivo de la implementación de un SGT es el aumento de la competitividad, la generación de productos o servicios con un contenido mayor, el desarrollo del capital intelectual, el establecimiento de alianzas tecnológicas con otras organizaciones y la generación de empleos con un valor adicional o aumentado.

Un Sistema de Gestión de la Tecnología bien documentado logra la eficacia de los procesos contando con una operación clara relacionada al cumplimiento de los propósitos y logrando los beneficios esperados en las organizaciones. Los pasos de diseño, planificación, desarrollo e implementación de un SGT coadyuvan a la mejora en el desempeño de la parte administrativa, por lo que llevar a cabo la fundamentación del SGT para el Parque Tecnológico Guanajuato, logrará el cumplimiento de requisitos y objetivos planteados, manteniendo una integridad en el sistema mediante la utilización de la metodología propuesta.

Metodología:

- 1.- Planificar el Sistema de Gestión de la Tecnología.
- 2.- Establecimiento de los principios de gestión de la tecnología.
- 3.- Establecimiento de las funciones de gestión de la tecnología.
- 4.- Determinación de los procesos sustantivos de la gestión de la tecnología.
- 5.- Determinación de las actividades de la gestión de la tecnología.
6. Establecimiento de un sistema documental de la gestión de la tecnología.

La presente investigación se basa como marco teórico de conceptos en la Norma de Calidad NMX-GT-001-IMNC-2007 identificada como Sistemas de Gestión de la Tecnología en su terminología básica; relacionándola con los fundamentos, definiciones dictaminados en las normas ISO 9000:2016 Sistema de Gestión de la Calidad - Fundamentos y vocabulario e ISO 9004:2009 Sistema de Gestión de la Calidad – Directrices para el éxito sostenible de las organizaciones.

Hablando del marco teórico de referencia para la presente investigación, consideramos la información establecida en la norma NMX-GT-003-IMNC-2008 Sistemas de Gestión de la Tecnología – Requisitos generales y objetivos de Gestión de la Tecnología.

Introducción:

Un Sistema de Gestión de Calidad se utiliza para vigilar, planear, alinear, habilitar, proteger, implantar y controlar la tecnología y un Sistema de Gestión de la Tecnología se refiere a la organización de procesos, métodos y prácticas que se relacionan directamente con la planeación, desarrollo y capitalización de recursos, implementación de tecnología e innovación en diferentes instituciones con el objetivo de mejorar su postura de competencia.

Implementar un Sistema de Gestión de la Tecnología toma como bases los requisitos de la norma NMX-GT-003-IMNC-2008 SGT y sus principios de visión, innovación, capital pensante, tecnología y vinculación. Se considera siempre a la alta dirección y sus procesos sustanciales de: vigilancia, planeación, habilitación, protección e implementación, contando con su política y objetivos de tecnología. Usar un SGT será útil para aumentar la competitividad del Parque Tecnológico, generando productos de contenido tecnológico, desarrollando capital, estableciendo uniones y generando empleos de mayor valor.

Se pretende pues desarrollar una propuesta con la metodología necesaria que apoye al diseño y desarrollo de un SGT para el Parque Tecnológico Guanajuato, estableciendo proyectos para lograr una certificación de calidad.

Aspectos teóricos

La presente investigación se basa como marco teórico de conceptos en la Norma de Calidad NMX-GT-001-IMNC-2007, identificada como Sistemas de Gestión de la Tecnología en su terminología básica; relacionándola con los fundamentos, definiciones dictaminados en las normas ISO 9000:2016 Sistema de Gestión de la Calidad - Fundamentos y vocabulario e ISO 9004:2009 Sistema de Gestión de la Calidad - Directrices para el éxito sostenible de las organizaciones.

Método 1. Términos - Definiciones de un Sistema de Gestión de Calidad y Tecnología.

<p>Información: Datos que poseen significados.</p>
<p>Documento: Información y su medio de soporte (papel, disco magnético, óptico o electrónico, fotografía, muestra patrón o una combinación de éstos).</p>
<p>Manual de la calidad: Documento que especifica el Sistema de Gestión de Calidad de una organización.</p>
<p>Plan de la calidad: Documento que especifica qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, producto, proceso o contrato específico.</p>
<p>Procedimiento: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.</p>
<p>Instrucciones de trabajo: Descripción detallada de cómo realizar y registrar las tareas.</p>
<p>Actividad: Tarea más pequeña identificable en un proceso de un proyecto.</p>
<p>Especificación: Documento que establece requisitos.</p>
<p>Registro: Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades realizada.</p>
<p>Formato o formulario: Documento utilizado para registrar datos. Se transforma en un registro cuando se le incorporan los datos.</p>
<p>Sistema de Gestión de la Tecnología: Sistema de gestión de una organización para vigilar, planear, alinear, habilitar, proteger, implantar y controlar la tecnología.</p>
<p>Tecnología: Grado de obtención del valor potencial de un recurso, mediante conocimientos y habilidades relativas al saber hacer y su combinación con recursos materiales, de manera sistemática, repetible y reproducible.</p>
<p>Gestión de la tecnología: Conocimientos organizados en torno a procesos, métodos y prácticas que actúan sobre la planeación, desarrollo, control, integración y capitalización de los recursos, para la implantación de cambios tecnológicos o innovaciones en empresas e instituciones con el propósito de mantener o mejorar la posición competitiva.</p>
<p>Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, con un objetivo claro, que combina diversos recursos, prácticas de operación y de organización, para generar un resultado deseado.</p>
<p>Innovación: Proceso dirigido a un mercado, bajo un enfoque de negocios que detecta oportunidades y capacidades organizacionales para generar productos, procesos y servicios novedosos, aceptados por los consumidores.</p>
<p>Capacidades organizacionales: Aptitud de una organización, sistema o proceso para hacer uso efectivo de su patrimonio</p>

tecnológico y en su caso para generar innovación, invenciones o desarrollo tecnológico de conformidad con los requisitos especificados.
Patrimonio tecnológico: Lo relativo a la asimilación, desarrollo, innovación y explotación de tecnologías.
Invención: Toda creación humana que permita transformar la materia o la energía que existe en la naturaleza, para su aprovechamiento por el hombre y satisfacer sus necesidades concretas.
Desarrollo tecnológico: Resultado de la aplicación sistemática de conocimientos científicos, tecnológicos y/o de índole práctico, que lleva a la generación de prototipos o a una mejora sustantiva avienes existentes, independientemente de su implementación o comercialización inmediata.
Prototipo: Modelo construido o desarrollado que incluye características técnicas y de desempeño de un nuevo producto o servicio al margen de su viabilidad comercial inmediata.
Mejora: Actividad recurrente y modificatoria sobre un producto, proceso, servicio o actividad; para que se presenten ventajas en el desempeño, costo o calidad.

Fuente: Norma Gestión de Calidad y Gestión de la Tecnología – del rubro de Términos y Definiciones.

Hablando del marco teórico de referencia para la presente investigación, consideramos la información establecida en la norma NMX-GT-003-IMNC-2008 Sistemas de Gestión de la Tecnología – Requisitos generales y objetivos de gestión de la tecnología.

Metodología:

1. Planificación el Sistema de Gestión de la Tecnología:

Requisitos generales del Sistema de Gestión de la Tecnología.

2. Establecimiento de los principios de gestión de la tecnología:

Visión del futuro, innovación, capital intelectual, pertinencia tecnología y vinculación.

3. Establecimiento de las funciones de gestión de la tecnología:

Vigilar, planear, proveer, proteger e implantar.

4. Determinación de los procesos sustantivos de la gestión de la tecnología:

Vigilancia, planeación, habilitación y recursos de tecnología, protección del patrimonio del parque tecnológico e implantación de la innovación.

5. Determinación de las **actividades** de la gestión de la tecnología:

Elaborar estudios estratégicos de mercado y de clientes, así como de competitividad y seguimiento tecnológico.

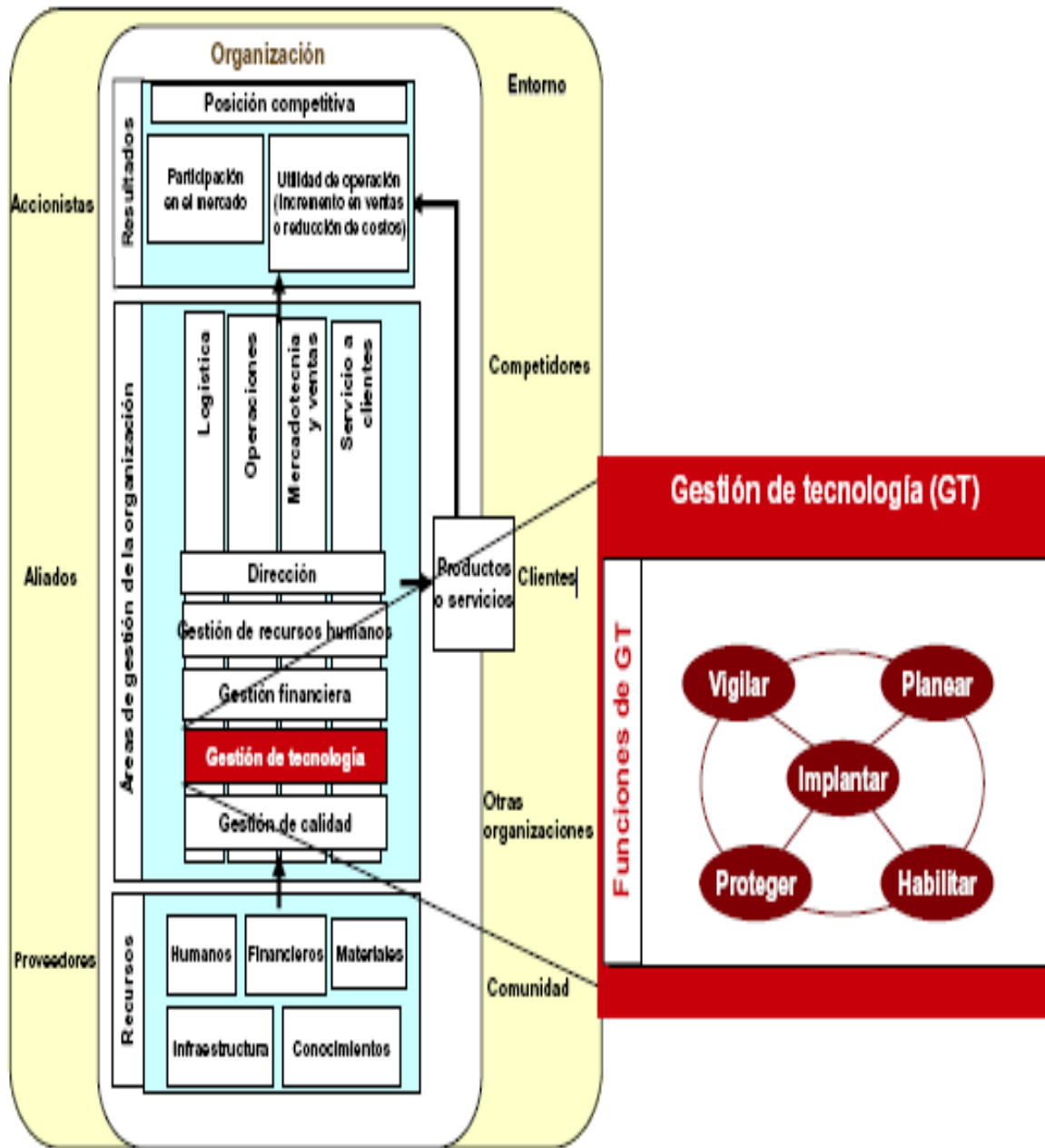
Elaborar un **plan tecnológico**, incorporación de la tecnología en las áreas del parque tecnológico e integración de la gestión de la tecnología.

Adquisición, desarrollo, transferencia y asimilación de tecnología, administración de cartera y recursos financieros, así como adquisición, mantenimiento, actualización y disposición de la infraestructura. Además de gestión de la propiedad intelectual e innovación de procesos, productos y desarrollo de producto.

6. Establecimiento de un **sistema documental** de la gestión de la tecnología:

Manual, modelo, política, objetivos y procedimientos del SGT (control de documentos, control de registros, control del producto no conforme, auditorías internas, acciones correctivas y acciones preventivas).

Marca 1. Sistema de Gestión de la Tecnología en una organización.



Las **fases** de la propuesta están definidas por:

- Determinación de las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.
- Establecimiento de la política y objetivos de la gestión de la tecnología.

- Determinación de los procesos sustantivos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la gestión de la tecnología.
- Determinación y dotación de los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la gestión de la tecnología.
- Establecimiento de los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso sustantivo.
- Aplicación de los métodos para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso sustantivo.
- Determinación de los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas.
- Establecimiento y aplicación de un proceso para la mejora continua del SGT.

Los **resultados que se esperan** (en relación a los productos esperados del proyecto):

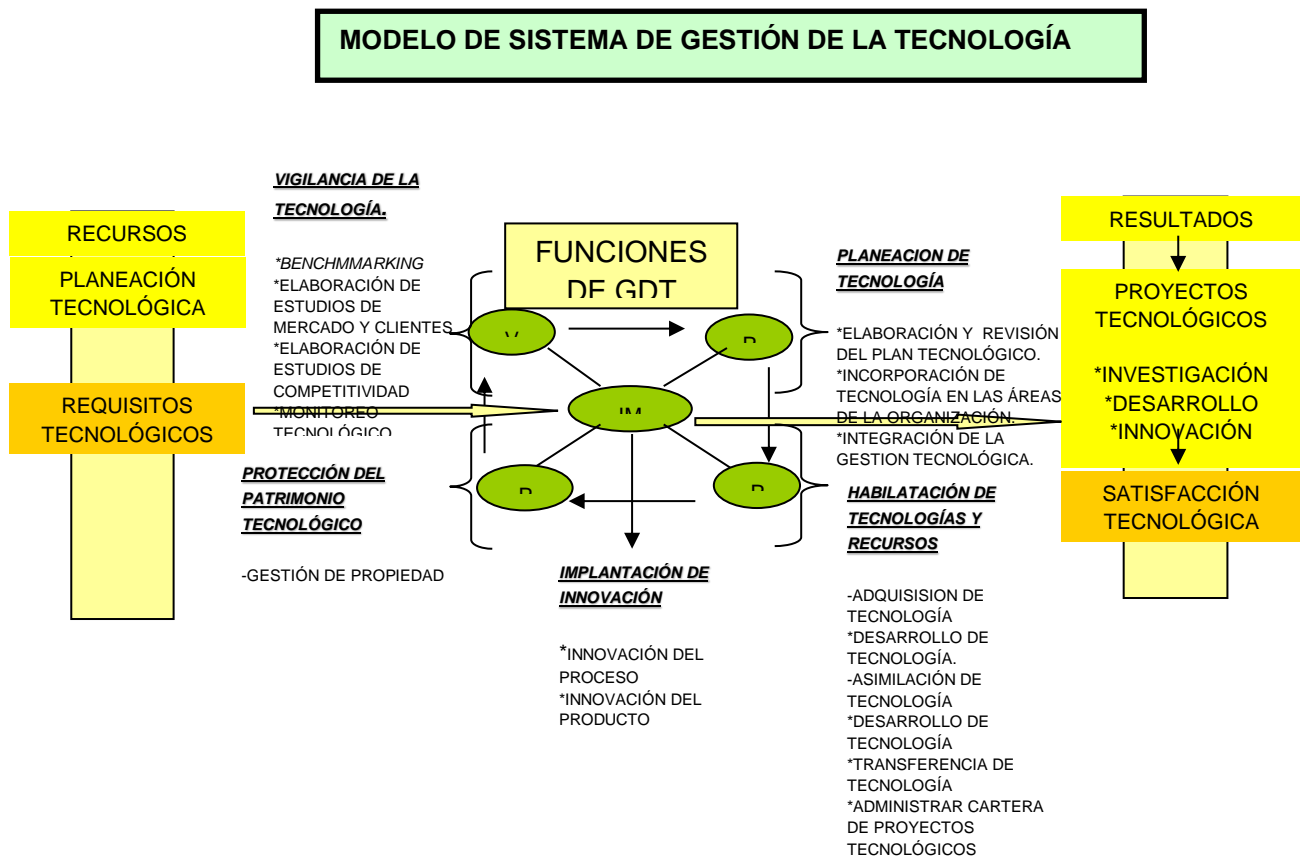
- Aplicar los principios de la gestión de la tecnología al Parque Tecnológico de Guanajuato (PTG).
- Modelar el Sistema de Gestión de la Tecnología del PTG.
- Planificar del SGT del PTG.
- Diseñar y desarrollar del SGT del PTG.
- Documentar la gestión de la tecnología del SGT del PTG.
- Formar al personal responsable de los procesos sustantivos de la gestión de la tecnología del PTG.
- Auditar internamente la gestión de la tecnología del PTG.
- Certificar el SGT del PTG.

Resultados:

Elaborar un SGT para el PTG se basa en conocer antes que nada cómo opera un sistema de gestión, su nomenclatura, los términos de referencia, las normas que lo rigen, sus alcances y generalidades. Como punto de inicio se contemplaron los requisitos generales de un Sistema de Gestión de la Tecnología donde se localizó lo que se debe hacer y cómo hacerlo. Se crearon formatos para los requisitos incluyendo en cada formato los objetivos,

alcances del sistema, responsable, recursos de entrada, resultados esperados, etapas y actividades a realizar, métodos, herramientas, procedimientos, documentos de registro de evidencias y documentos de controles. Se especificaron también el manual, las políticas y los objetivos, todos ellos relacionados con la tecnología y basados en los requisitos de la norma.

Marca 2. Modelo gráfico del Sistema de Gestión de la Tecnología.

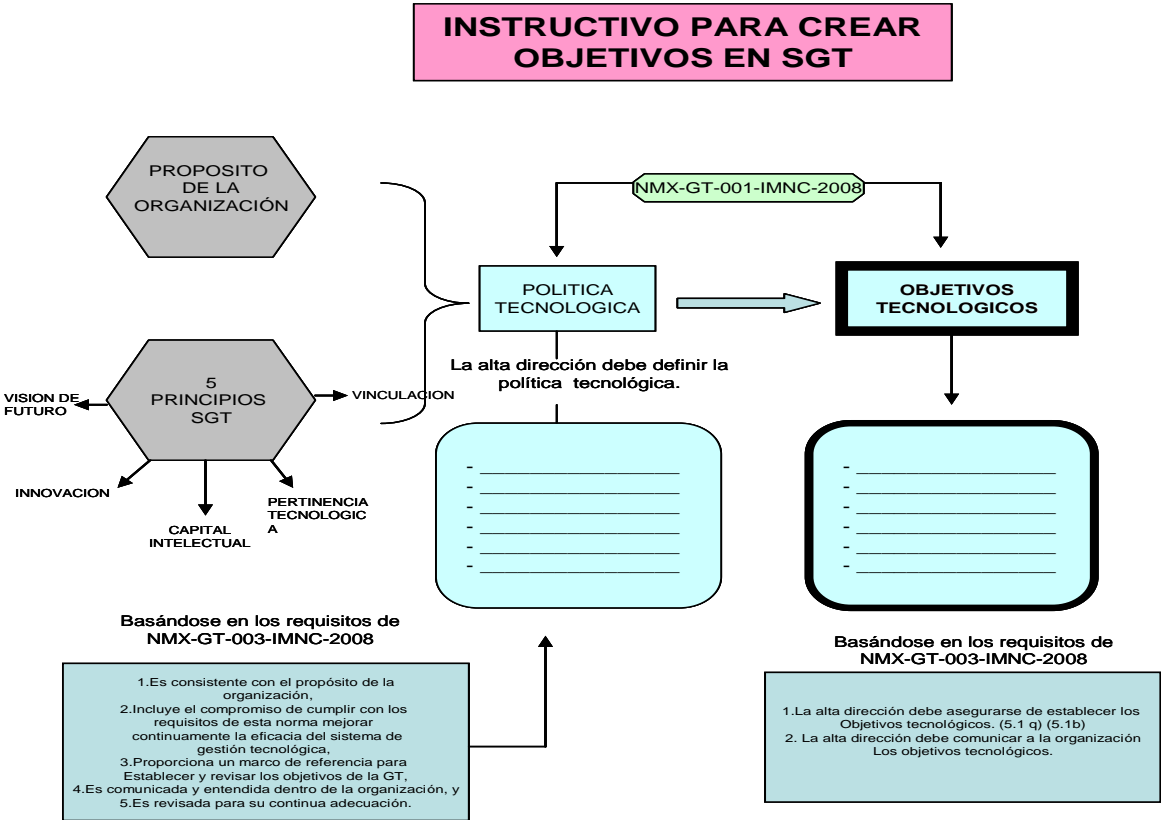


Nota: Las funciones de la gestión de la tecnología son: V= vigilar, PL=planear; PR= proveer, PRO= proteger, IM= implantar.

Fuente: ENMSL, DCEA, elaboración propia, 2015.

En el Sistema de Gestión de la Tecnología se establecieron tanto la política como los objetivos, creando un instructivo y estableciendo entre ellos la coherencia necesaria para lograr el propósito del Parque Tecnológico en relación a los 5 principios de gestión de la tecnología, basados como siempre en los requisitos de la norma de terminología, la NMX-GT-001-IMNC-2007.

Marca 3. Procedimiento que establece la política y los objetivos de la tecnología.



Fuente: ENMSL, DCEA, elaboración propia, 2015.

Para todos los requisitos adicionales fueron realizados los formatos necesarios para cubrir las necesidades de revisión por la dirección, la documentación de los procedimientos, acciones preventivas y correctivas, para las auditorías internas del sistema, para cada uno de los procesos sustantivos que menciona la norma y para la documentación de procedimientos tanto básicos como sustantivos incluyendo el objetivo, el alcance, quién

es el responsable, la definición de términos, la descripción de los procedimientos, la cita de las referencias y los anexos.

Se planteó la documentación y posterior implantación de un proceso que se base en el plan estratégico de tecnología, incluyendo generalidades como innovación, desarrollo y la investigación del Parque Tecnológico mediante formatos de administración. También se generó el Manual del Sistema de Gestión de la Tecnología para la correcta guía del desarrollo del Parque Tecnológico, como un plus de la presente investigación.

Conclusiones:

Se establece el Sistema de Gestión de la Tecnología como una propuesta de método para llevarla a cabo en el Parque Tecnológico Guanajuato. Se identifica que la propuesta del SGT puede planificarse para su posterior puesta en marcha iniciando con la parte administrativa y logrando que cumpla con los requisitos que tiene la norma, con el posterior objetivo de llegar a la certificación.

Sabiendo que la planificación y el desarrollo del SGT del PTG es la base del proyecto de la presente investigación, se considera que hay que contar con documentación bien establecida que cumpla con todo lo establecido en la norma de Gestión de la Tecnología. Para poder implementarlo se debe contar con una visión generalizada del modelo en su totalidad, considerando que precisamente, la gestión de la tecnología coadyuvará al logro de los objetivos planteados en la propuesta de proyecto.

Bibliografía

PNT (2010). Premio Nacional de Tecnología.

IMNC (2009). NMX-GT-003-IMNC-2008, Sistema de Gestión de la Tecnología – Requisitos.

IMNC (2009). NMX-GT-005-IMNC-2008, Gestión de la Tecnología – Directrices para la auditoría.

ISO 9000:2016 Sistema de Gestión de la Calidad - Fundamentos y vocabulario e

IMNC (2008). NMX-GT-002-IMNC-2008, Gestión de la Tecnología – Proyectos tecnológicos – Requisitos.

ISO (2009). ISO 9004:2009. Sistema de Gestión de la calidad – Directrices para el éxito sostenible de las organizaciones.

ISO (2015). Metodología Plan Do Check Action.

IMNC (2007). NMX-GT-001-IMNC-2007, Sistema de Gestión de la Tecnología – Terminología.

Estudio del mercadeo de productos transgénicos en las grandes superficies comerciales en Bogotá D.C.

Datos del participante:

Nombre: Merly María Bernal Llanos.

Grado académico: Profesional en Relaciones Económicas Internacionales.

Institución: Fundación Universitaria San Mateo.

Correo electrónico: mmbernal@funсанmateo.edu.co

Resumen de hoja de vida:

Profesional en Relaciones Económicas Internacionales con amplia experiencia en el desarrollo de proyecto en áreas administrativas, comerciales, ventas y postventas. Experiencia en coordinación de proyectos de encadenamientos productivos y alianzas con el sector empresarial. Co-investigadora en proyectos de mejoramiento continuo a nivel académico y productivo. Elaboración de documentos maestros para presentar ante el Ministerio de Educación Nacional y experiencia en visitas de pares académicos. Elaboración de memorias semestrales. Asesoría en investigación académica presencial y virtual. Realización de segundas lecturas de investigación. Experiencia en coordinación de convenios interinstitucionales, visibilidad, movilidad y cooperación entre las partes. Amplios conocimientos en las áreas de Negocios Internacionales, Comercio Exterior, Geopolítica y Relaciones Internacionales. Excelentes relaciones interpersonales, fácilmente adaptable a cambios empresariales, con alta orientación hacia el crecimiento y desarrollo tanto personal como profesional, buena disposición para trabajar en grupo, capaz de enfrentar con éxito los retos laborales, buen comportamiento, lo cual se manifiesta a través de valores como responsabilidad, respeto, tolerancia, orden, compañerismo, honestidad y perseverancia para conseguir los objetivos que se planteen.

Mesa temática: Desarrollo sostenible en los negocios.

Resumen:

Desde la aparición del ser humano en el planeta se evidencia la necesidad de alimentarse, lo que permite a las grandes industrias cambiar con el paso de los años la manera de sembrar, cultivar, producir y comercializar los alimentos.

Con la evolución de la tecnología también se crean alternativas para que a menor tiempo se cumplan con los requisitos exigidos por las multinacionales en la entrega de los productos, favoreciendo los costos en trabajo, mano de obra e insumos a los mayoristas sin importar que los minoristas sean perjudicados.

Los productos transgénicos o semillas modificadas generan controversia, no sólo por las ventajas que supuestamente ofrecen a los países desarrollados o en vía de desarrollo, sino también por los perjuicios que pueden ocasionar a los humanos, animales y medio ambiente.

Introducción:

Con el paso del tiempo la alimentación al igual que el estilo de vida han cambiado; la llegada de la comida rápida, artificial, procesada y refinada, sumándole colorantes, conservantes, entre otros, han permitido la aparición de enfermedades tales como alergias, sobrepeso, bulimia, anorexia, exceso de colesterol, etc.

Por otro lado, con los avances tecnológicos se han realizado procesos genéticos en los alimentos con el fin de corregir defectos originales, crear variedad de productos para que tengan una vida comercial más larga, resistentes no sólo a plagas con menor uso de insumos químicos sino también a los cambios climáticos agresivos, evitando pérdidas millonarias a las empresas comercializadoras, ya que hay mayor rendimiento en los cultivos, crecimiento agrícola, mejores cosechas y producción con calidad nutricional que aumentan la economía de los países desarrollados y en vía de desarrollo.

La comercialización de estos alimentos se basan de acuerdo a las normas de la Organización Mundial del Comercio (OMC), ya que la producción de los mismos se hace en territorios indígenas o zonas rurales sin tener en cuenta el daño o pérdida de diversidad genética, desequilibrando el ecosistema a una sola siembra, reduciendo la variedad de cultivos, además que las empresas que utilizan estas tierras para tal fin no tienen en cuenta a sus habitantes en el reparto de beneficios económicos y mucho menos que las combinaciones genéticas podrían violar las leyes de la naturaleza.

¿Realmente es conveniente consumir estos alimentos? Ya que la manipulación de los genes existentes, genera incertidumbre ante posibles repercusiones en los humanos, adicionando los riesgos sanitarios en el medio ambiente y en la economía. Esta duda surge debido a que no se cuenta con respaldo científico coherente que demuestre que este tipo de alimento es inofensivo.

Con el continuo aumento de población en la tierra, tanto los gobiernos, como las empresas se ven en la obligación de satisfacer las necesidades alimentarias de las personas, por tal motivo el avance de la ciencia ofrece este tipo de producto, fácilmente adaptable a condiciones climáticas extremas, a los que supuestamente se les ha incorporado nutrientes con alto contenido vitamínico, minerales y proteínas que mejoran el sabor y la textura, manteniendo su color original, disminuyendo el riesgo de daño y permitiendo almacenar por mucho tiempo.

Otra duda que se genera de estos productos es el desplazamiento de la mano de obra, peligrando el sostenimiento de la población y provocando emergencia en los países menos desarrollados, pero que a su vez convence al consumidor de adquirir un producto a menor costo porque no se utilizan muchos recursos e insumos productivos, menos elementos químicos, que ayudan al medio ambiente y las comercializadoras tienen un mayor rendimiento económico.

El crecimiento del nivel de urbanización del país ha tenido un efecto directo en la migración interna, la que a su vez ha sido gatillada por la mecanización de la agricultura, la concentración de la propiedad rural y el escaso dinamismo del sector agrícola tradicional (Cepal, 2003, p. 67).

La migración en Colombia se da en busca de oportunidades para mejorar calidad de vida, trabajo y educación. Por tal motivo, la investigación objeto de esta ponencia se basa en la caracterización del mercadeo de productos transgénicos en las grandes superficies comerciales en Bogotá D.C.; se tiene como referencia a la Calle 39 Sur, entre Carreras 68 I a la 68 A en esta ciudad.

Aspectos teóricos:

Se denominan transgénicos a aquellos seres vivos que portan genes nuevos, obtenidos mediante integración de fragmentos de ADN exógeno en el genoma propio. Dichos genes suelen ser introducidos mediante microinyección de ADN purificado en el pronúcleo de huevos fertilizados. Si el nuevo material genético se integra en el ADN cromosomal del organismo, éste se transmitirá a las sucesivas progenies como una carga hereditaria más, propia del animal manipulado. Este término fue acuñado en el año 1981 por los biólogos moleculares J. W. Gordon y F.H. Ruddle. (López Guerrero, José Antonio, 2011, p. 21)

Los alimentos o productos transgénicos son elaborados por grandes multinacionales con el fin de aumentar proporcionalmente la productividad de cada cosecha (oferta) debido a la alta demanda que se presenta en la población mundial; adicionalmente, buscan generar resistencia a la maleza e insectos que atacan la cosecha, contribuyendo al cuidado del medio ambiente con la reducción de bioquímicos que utilizan los agricultores para tal fin.

Estas empresas con actividades agrarias, químicas y farmacéuticas, se dedican al estudio de la genética y la biotecnología para cambiar el ADN de los diferentes alimentos para posteriormente comercializarlos. Luego de patentar sus simientes, obligan a los países

interesados en negociaciones comerciales a adquirirlas, por ejemplo en Colombia las empresas americanas que anticipadamente han tramitado ante el INVIMA los respectivos registros sanitarios, las comercializan a los agricultores colombianos para que a su vez luego de cultivadas y cosechadas sean exportadas a los Estados Unidos todo con el fin de proteger la propiedad intelectual de las mismas.

El gobierno americano impartió dicha condición para que el presidente Barack Obama firmara el TLC con Colombia y que el Congreso colombiano creara una serie de leyes que legalizaran este procedimiento de comercio, catalogando como no legales a las semillas naturales.

La Ley 1518 de 2012 por medio de la cual se aprueba el “Convenio Internacional para la Protección de las Obtenciones Vegetales” (PRESIDENCIA, 2015, p. 20).

Ley 1032 de 2006, que modifica el artículo 306 del Código Penal, sobre la usurpación de los derechos de obtentores vegetales, penalizando el uso de semillas protegidas legalmente y las "similarmente confundibles" con una protegida (SENADO DE LA REPÚBLICA, 2015, p. 1).

En Colombia el Instituto Colombiano Agropecuario – ICA, establece la resolución 3168 del 07 de septiembre de 2015 que dice:

Por medio de la cual se reglamenta y controla la producción, importación y exportación de semillas producto del mejoramiento genético para la comercialización y siembra en el país, así como el registro de las unidades de evaluación agronómica y/o unidades de investigación en fitomejoramiento y se dictan otras disposiciones.

Deroga las Resoluciones ICA 970 de 2010, 1881 de 1992, 456 de 2009, 2501 de 2003, 2692 de 1998 y todas las disposiciones que le sean contrarias (ICA, 2015).

Estas leyes y decretos impartidos para la exportación de productos colombianos de manera directa o indirecta, han afectado la cultura de la población campesina que anteriormente dejaba como legado a sus generaciones el cultivo de la alimentación para sus familias y del resto de colombianos, sintiendo que su soberanía es vulnerada porque las semillas colombianas no son protegidas por el gobierno, generando desabastecimiento de las mismas.

Al enfocarse en Colombia se evidencia que gran cantidad de productos agrícolas cultivados contienen material genético modificado; sin embargo, los provenientes del campo no son los únicos con estas alteraciones, muchos considerados saludables que se ingieren a diario y que se encuentran en las grandes superficies y en tiendas de barrio, también contienen OGM.

En el país se encuentran diferentes almacenes de cadena que comercializan libremente estos productos sin ninguna restricción o aviso, que facilite la oportunidad al comprador de escoger o no el artículo, asumiendo las consecuencias que puedan acarrear su consumo.

Según la Resolución número 005109 de 2005 en el artículo 11, los alimentos irradiados o sometidos a radiaciones ionizantes y los obtenidos por medio de ciertas técnicas de modificación genética o ingeniería genética, deberán cumplir con las disposiciones específicas de rotulado o etiquetado que para el efecto expida el Gobierno Nacional (INVIMA, 2015). Y en el artículo 16, el Ministerio de la Protección Social reglamenta los requisitos sobre el rotulado de los alimentos y materias primas de alimentos modificados genéticamente para consumo humano y los requisitos de rotulado y declaración del contenido de nutrientes que deben cumplir los alimentos envasados para consumo humano (MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL, 2015).

A pesar de ello, existen pocos productos con estas especificaciones, lo que indica que el comprador no elige libremente lo que consume, expuesto a los daños que a corto o largo plazo le causen a su salud.

Para concluir, recordemos las palabras del político y diplomático estadounidense Kissinger: “Controla los alimentos y controlarás a la gente, controla el petróleo y controlará las naciones, controla el dinero y controlarás el mundo” (Henry Kissinger, 2011).

Metodología:

Para el desarrollo de la presente investigación se establece que el estudio es de alcance descriptivo, el cual “busca especificar las propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un determinado grupo o población” (Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; y Baptista Lucio, M., 2014 p. 92), buscando realizar tanto la recolección como la medición de la información de forma independiente a las variables establecidas mas no cómo se relacionan entre ellas.

Por consiguiente, se describe con precisión las etapas representativas del proceso de caracterización del mercadeo de productos transgénicos en las grandes superficies comerciales en Bogotá D.C., de la población ubicada en la Calle 39 Sur, entre Carreras 68 I a la 68 A en esta ciudad.

Por otra parte, su diseño es no experimental porque es un “estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (2014, p. 152), puesto que no es posible tener control alguno sobre las variables definidas, ya que ya han sucedido al igual que sus consecuencias. Luego entonces dadas las dimensiones de dicha investigación, se establece también que es de tipo transeccional o transversal donde “su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (2014, p. 154).

La investigación está dividida en dos momentos: un primer momento correspondiente al denominado “ESTADO DEL ARTE”. Éste se encuentra dividido en tres fases, en la primera de ella (fase I) el equipo de investigación realizará la recolección de información bibliográfica, la cual se analizará (fase II), para finalmente realizar un *working papper* (fase III).

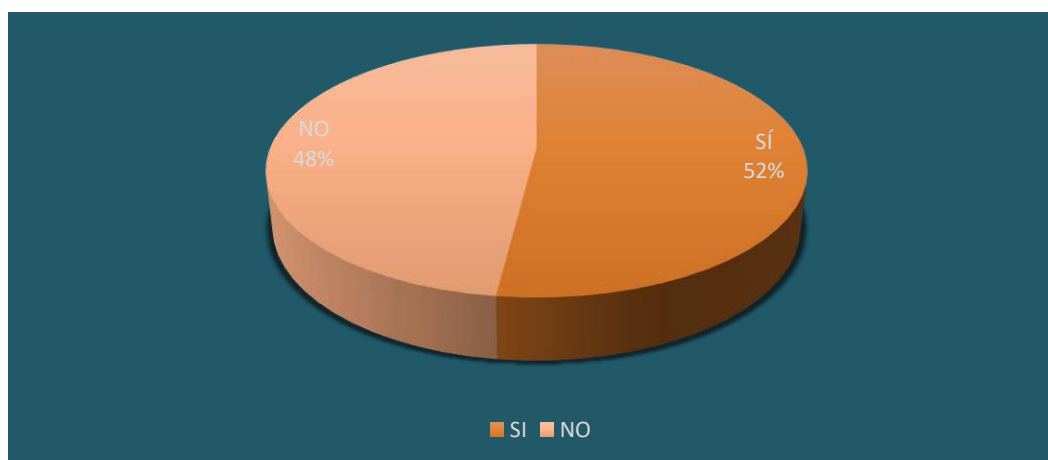
En la parte de campo se utiliza una encuesta con formulario estructurado de diez (10) preguntas como prueba piloto, aplicado a la población ubicada en la Calle 39 Sur, entre Carreras 68 I a la 68 A del barrio La Alquería, sector de Puente Aranda.

Resultados:

Del análisis de la encuesta se toman dos resultados que se consideran básicos para el desarrollo de la investigación, tales como:

- Dentro del proceso generado en la encuesta se puede apreciar que la gran mayoría de personas encuestadas manifiesta no conocer este término, incrementando los perjuicios que pueden ocasionar a los humanos, animales y medio ambiente.

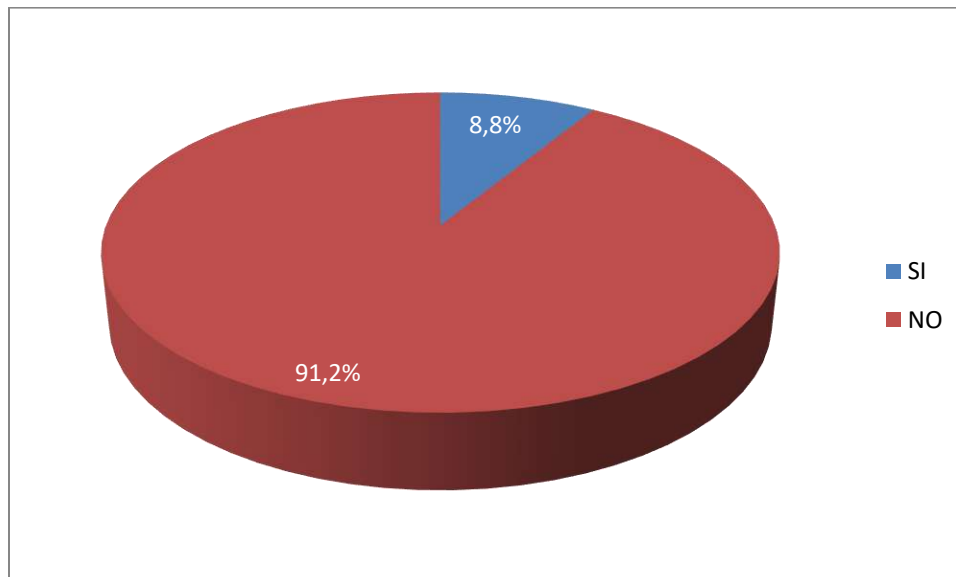
Gráfica 1. Concepto de transgénicos.



Fuente: Investigación Estudio del Mercadeo de Productos Transgénicos en las Grandes Superficies Comerciales en Bogotá D.C, Lara 2016.

- Con referencia al desconocimiento de los encuestados, de empresas a nivel capitalino que utilizan elementos transgénicos en sus productos, los clientes no saben con exactitud las consecuencias de los productos que consumen.

Gráfica 2. Empresas productoras o comercializadoras de transgénicos.



Fuente: Investigación Estudio del Mercadeo de Productos Transgénicos en las Grandes Superficies Comerciales en Bogotá D.C, Bernal 2016.

Conclusiones:

Como resultado de la prueba piloto de la investigación, el análisis de este estudio permite identificar el desconocimiento del consumidor con relación al producto que adquiere y sus consecuencias.

Es necesario seguir investigando, verificar las consecuencias que puede tener en el cuerpo humano el consumo de productos transgénicos. Por otra parte, tomar las medidas o

acciones del caso para que las multinacionales y/o los productores de alimentos procesados reduzcan el uso de insecticidas que dañan el medio ambiente, poniendo en juego la salud del planeta.

Bibliografía:

|

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2016). Obtenido de ALCALDIA LOCAL DE PUENTE ARANDA:
www.bogota.gov.co/localidades/puentearanda

Cepal. (2003). Obtenido de <http://www.cepal.org/es/publicaciones/7186-estudio-sobre-la-distribucion-espacial-de-la-poblacion-en-colombia>

ecoosfera. (20 de 11 de 2015). *La agricultura transgénica como megaproyecto ¿Por qué debes verla así?* Obtenido de ecoosfera: <http://ecoosfera.com/2015/09/la-agricultura-transgenica-como-megaproyecto-por-que-debes-verla-asi/>

Greenpeace. (03 de 08 de 2012). Obtenido de www.greenpeace.org/espana/Global/espana/report/transgenicos/Textos-listado-5edicion.pdf

Greenpeace. (29 de Julio de 2013). *Guía Roja y Verde de Alimentos Transgénicos*. Obtenido de Greenpeace:
http://www.greenpeace.org/espana/Global/espana/report/transgenicos/Guia_Roja_Verde_Alimentos_Transgenicos_Actualizada.pdf

Grupo Exito. (20 de 11 de 2015). *Exito*. Obtenido de Exito:
<http://www.grupoexito.com.co/es/inversionistas/informacion-general/estructura-empresarial>

Henry Kissinger. (2011). *Biografías y Vidas*. Obtenido de <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/k/kissinger.htm>

- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; y Baptista Lucio, M. (2014 pág 92). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México. D.F.: McGraw-Hill Education/ Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Ica. (09 de 11 de 2015). Obtenido de www.ica.gov.co/Normas-Ica/Resoluciones.aspx?page+12&aliaspath=%2fNormatividad%2fNormas-Ica%Resoluciones&searchtext=970
- Ica. (20 de 11 de 2015). *INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO*. Obtenido de INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO: <http://www.ica.gov.co/>
- Invima. (20 de 11 de 2015). *INVIMA*. Obtenido de INVIMA: https://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=3296:resolucion-005109-diciembre-292005-&catid=104:resoluciones-2005&Itemid=2140
- López. (2011). *Qué es un transgénico? y las madres que lo parieron* (1 edición ed., Vol. 1). Madrid, España: Equipo Sirius.
- Ministerio de Protección Social. (20 de 11 de 2015). *INVIMA*. Obtenido de INVIMA: https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/PROYECTO%20DE%20REGLAMENTO%20T%C3%89CNICO.pdf
- Natursan. (2015). Obtenido de www.natursan.net/cuales-son-los-alimentos-transgenicos-lista/
- Presidencia. (20 de 11 de 2015). *CONVENIO INTERNACIONAL PARA LA PROTECCION DE LAS OBTENCIONES VEGETALES*. Obtenido de CONVENIO INTERNACIONAL PARA LA PROTECCION DE LAS OBTENCIONES VEGETALES: <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley151813042012.pdf>
- Senado de la República. (20 de 11 de 2015). *Ley 1032 de 2006*. Obtenido de Ley 1032 de 2006: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1032_2006.html
- Superintendencia de Industria y Comercio. (20 de 11 de 2015). *SUPERINTENDENCIA*. Obtenido de SUPERINTENDENCIA:

http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Retail2012.pdf

Importancia de la creación de empresas comunitarias para el desarrollo sostenible de las zonas de mayor índice de pobreza

Datos del participante:

Nombre: Raúl Eduardo Cabrejos Burga.

Grado académico: Doctor.

Institución: Universidad Alas Peruanas.

Correo electrónico: r_cabrejos@uap.edu.pe

Resumen de hoja de vida:

Especialista en mejoramiento de la gestión administrativa y organizacional, con estudios y experiencias adquiridas en puestos de dirección y gerencia durante 32 años de servicio como oficial en el Ejército y 13 años en el campo académico universitario.

Licenciado en Ciencias Militares, licenciado en Administración, 2da especialidad en Gestión y Dirección de Empresa, magister en Administración, doctor en Administración y post doctorado en Ciencias, curso básico de defensa en el Centro de Altos Estudios Nacionales, curso de planificación en los recursos para la defensa realizada en Washington, curso en Derecho Internacional Humanitario y Derechos Humanos realizado en Ginebra, Suiza.

Mesa temática: Innovación y pymes.

Resumen:

Producto del trabajo de investigación que tenía por objetivo la reducción del índice de pobreza en el Perú, la variable proyectos de desarrollo sostenible toma prioridad ante las otras variables, al existir relación con el desarrollo económico, considerando a los proyectos de desarrollo sostenibles como el factor más importante en el desarrollo económico de la comunidad. Conceptualizando la variable proyectos de desarrollo

sostenible como “Actividades diseñadas a dar solución a los problemas que se presentan con la finalidad de alcanzar el desarrollo sostenible de la comunidad, cuyo objetivo es el desarrollo económico, uso adecuado de los recursos que se dispone y reducir las brechas de desigualdad social”, para lo que se plantea el objetivo siguiente: “Determinar si la formación de empresas comunitarias permite el desarrollo sostenible en zonas de mayor índice de pobreza”.

Las empresas comunitarias tienen un carácter asociativo de producción y de la distribución de las utilidades en beneficio de los comuneros que participan; es un modelo de gestión que permite que estas comunidades tengan ingresos económicos convirtiéndolas en autosuficientes. Para lo cual necesitamos conocer: ¿de qué manera la formación de empresas comunitarias permite el desarrollo sostenible en zonas de mayor índice de pobreza?

Según INEI se ha determinado la existencia de 300 distritos de pobreza extrema, de los cuales 20 distritos presentan el mayor índice de desnutrición; se limitó el trabajo a los 3 distritos más pobres: Distrito Zapatero (Tarapoto), Distrito Huayana (Andahuaylas) y Distrito San Pedro de Chaulan (Huanuco).

Como conclusión de esta investigación, se determinó la necesidad de formar empresas comunitarias con la participación del empresariado mediante convenios y alianzas, para lograr un desarrollo sostenible en las zonas de mayor índice de pobreza. Recomendando las acciones que se deben realizar para que este proceso cumpla con el objetivo planteado.

Introducción:

Este trabajo de investigación propone la creación de empresas comunitarias para el desarrollo sostenible de las zonas de mayor índice de pobreza, para que estas empresas logren el objetivo principal de reducir el índice de pobreza; las comunidades deben estar organizadas de tal forma que los gestores sean de la misma comunidad, dando

representatividad ante las entidades públicas y privadas, garantizando de esta manera presencia del Estado en la zona, seguridad a los pobladores ante inversiones privadas y la capacidad de establecer convenios y alianzas necesarias para la formación de empresas comunitarias.

Nombrados los Gestores Comunales para el Desarrollo (GECODE) cuyas funciones más importantes estarían dirigidas a poder realizar convenios y alianzas con empresas públicas y privadas para la creación de empresas comunitarias que les permita su autofinanciamiento para cubrir sus necesidades básicas, reduciendo de esta forma el índice de pobreza en esa zona y si el efecto es positivo, replicarse en las demás zonas de pobreza extrema. Los Gestores Comunales para el Desarrollo (GECODE) deben estar integrados a los coordinadores regionales del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) en razón de ser este ministerio el responsable de mejorar la calidad de vida de la población en situación de vulnerabilidad y pobreza, promoviendo el ejercicio de sus derechos, el acceso a oportunidades y al desarrollo de sus propias capacidades.

Para realizar este trabajo de investigación se escogieron 3 distritos considerados como zonas con mayor índice de pobreza y desnutrición, en los cuales existen autoridades y funcionan algunos programas sociales.

Los programas de inclusión que el Estado ha implementado no han llegado a las personas que eran las más necesitadas, por falta de información de las entidades responsables; asimismo continúan careciendo de servicios básicos como luz, agua y drenaje.

Los colegios existentes en la zona se encuentran en malas condiciones para brindar una educación adecuada, en las postas médicas no se disponen de medicinas ni equipamiento adecuado y los productos que cultivan en la zona solo les permiten su subsistencia.

Este trabajo de investigación presenta una alternativa de solución para reducción de la pobreza mediante la creación de empresas comunitarias con respaldo del Estado, garantizando su presencia en la zona y explotando adecuadamente los recursos que disponen; si es posible tecnológicamente transformarlos y con ayuda del Estado comercializarlos, esto permitirá que los ingresos que se obtengan sean empleados para satisfacer la necesidades básicas de la comunidad inicialmente y como crezca la economía también se tratará de satisfacer otros tipos de necesidades.

Aspectos teóricos:

Jiménez, (2010) en su tesis “Políticas Sociales y Reducción de la Pobreza. El Desafío Peruano” considera en sus conclusiones que los gobiernos en Latinoamérica, tienen como objetivo principal la reducción de la pobreza y la igualdad en sus sociedades. En el periodo del 2001 al 2010, Perú tuvo un crecimiento económico y de inversión, originando que se colocara como un país con mayores posibilidades de desarrollo económico, político y social. Sin embargo, continuaba siendo un país profundamente desigual, lo que crea la posibilidad de dar origen a problemas sociales que amenacen la continuidad del progreso. Recomendando que, para enfrentar este problema, el Estado peruano deberá incluir a la sociedad civil, al sector privado y por supuesto a los actores que ya se encuentran involucrados como la banca multilateral y los organismos de cooperación internacional, (Jiménez, 2010, p.10).

Díaz, (2014) en las conclusiones de su trabajo de investigación “Organización, participación y visión de desarrollo en 35 comunidades del distrito de Pueblo Nuevo, Chincha”, indica que las comunidades se organizan para solucionar de manera conjunta las necesidades básicas de los servicios originados en la etapa inicial de invasión y la formalización de los terrenos obtenidos en esta modalidad buscando obtener los títulos de propiedad. La formación como comunidad le permite tener una organización administrativa para que los represente ante el Estado para su seguridad (organización

vecinal), alimentación (comedores populares) y educación (creación de instituciones educativas).

Garate y Linares, (2013) concluyen que todo proyecto para el desarrollo social debe estar adecuado a la cultura de los beneficiarios, en razón de que la población es la que debe participar asumiendo responsabilidades en el proceso de desarrollo, empoderándose de esta manera a la comunidad, permitiendo su inclusión activa y autónoma en su propio desarrollo. La comunidad ignora los canales donde deben dirigirse para gestionar proyectos, que les permitan el desarrollo, solo esperan a que sus autoridades sean las gestoras del desarrollo en su distrito.

Gestión empresarial.

Según Rubio, (2010, p.7) “El beneficio debe ser el resultado óptimo de una actividad empresarial; y éste solo puede medirse al finalizar un determinado periodo”, es lo que prueba la capacidad del empresario de lograr sus objetivos. Este beneficio sirve de *feedback* o retroalimentación y actúa como fuerza impulsora de la gestión, estimulando la búsqueda de nuevas formas de alcanzar buenos resultados dentro de un mercado competitivo, elevando a mayores niveles de creatividad el *marketing*, el diseño del producto y su distribución. Para Rubio, una empresa obtendrá beneficios si su estrategia se basa en la innovación, motivación y la eficacia. Estos beneficios, que aumentan su valor, permitirán a la empresa la distribución equitativa de los mismos y recompensar a quienes forman parte de ella: accionistas, directivos, empleados, etc.

La organización empresarial y su entorno.

Según Rubio, P. podemos identificar los dos tipos principales de entornos que afectan directamente a la empresa y que son el entorno próximo y el entorno general. Entorno próximo es el término que se utiliza para definir todos aquellos factores de producción y distribución "próximos" a la empresa. Así, la mano de obra, las entidades financieras, los proveedores y, por supuesto, el mercado objetivo para la promoción y venta de sus

productos, podemos considerarlos "próximos" o "cercaos". Este entorno también comprende las organizaciones de tipo económico, gremiales y sindicales, la comunidad autónoma a la que pertenece y las empresas de la competencia. La empresa tendrá además que relacionarse con los organismos oficiales que tengan relación con su actividad económica, como industria, seguridad, sanidad, educación, etc.

El entorno general es el que tiene efectos directos e indirectos en la gestión general de la empresa, y es interesante conocer bien estas interrelaciones porque pueden aportar a la empresa oportunidades de negocio en otras áreas geográficas, tanto del propio país como de otras comunidades internacionales.

Comunidad y sociedad.

El proyecto Promoción de la Agricultura Familiar Agroecológica Campesina (AFAC) en la Comunidad Andina surge por iniciativa de los países miembros de la CAN y cuenta con el apoyo económico de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). El proyecto tiene como objetivo proponer y posicionar a la AFAC como una estrategia para poder abordar objetivos de conservación y uso sostenible de la agro biodiversidad, así como alcanzar la seguridad alimentaria, estando orientado principalmente hacia el sector de la llamada agricultura familiar.

La agricultura familiar como estrategia de superación de la pobreza.

El informe de la Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Banco Interamericano de Desarrollo (FAO/BID, 2007), establece que en la estructura de ingresos familiares el peso de la producción agropecuaria es cerca de un 80% para los países de la Comunidad Andina.

Con base a un estudio (FAO/BID, 2007) efectuado en Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México y Nicaragua, los tipos de agricultura familiar son:

a) La Agricultura Familiar de Subsistencia (AFS): se encuentra en condición de inseguridad alimentaria, con escasa disponibilidad de tierra, sin acceso al crédito e ingresos insuficientes. Forman parte de la extrema pobreza rural, la agricultura andina en riesgo es la base de los agricultores familiares en la CAN –un 66%- corresponden a la categoría de Agricultura Familiar de Subsistencia (AFS).

b) La Agricultura Familiar en Transición (AFT): emplea técnicas para conservar sus recursos naturales, cuenta con mayores recursos agropecuarios y mayor potencial productivo para el autoconsumo y la venta, pero no alcanzan la generación de excedentes suficientes para desarrollar su unidad productiva, su acceso al crédito y mercado es aún limitado.

c) La Agricultura Familiar Consolidada (AFC): dispone de un mayor potencial de recursos agropecuarios que le permite generar excedentes para la capitalización de su vida productiva. Está más integrada al sector comercial y a las cadenas productivas, pudiendo superar la pobreza rural.

Metodología:

a. Tipo de investigación:

Esta investigación busca resolver problemas de la realidad, propósito fundamental del tipo de investigación aplicada. Es de nivel explicativo, ya que se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan las variables. Hernández (2010)

b. Método de la investigación:

El método que se utilizará en la presente investigación es el método cualitativo inductivo porque el problema o fenómeno se observará básicamente en la propia comunidad con participación de los pobladores, los resultados se extraen de los datos obtenidos, ya que no se fundamenta en la estadística y se aplica el razonamiento que a partir de hechos particulares se llega a la solución de un problema general. Hernández (2010). El diseño del presente estudio es no experimental; “La investigación no experimental son estudios que se realizan sin la

manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández, 2010, p. 149).

“El tipo de diseño no experimental corresponde al transaccionales correlacionales causales describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado en función de la relación causa efecto” (Hernández 2010, p. 155).

Población: 12852 pobladores en los tres distritos.

POBLACIÓN	S. CHAULAN – HUANUCO	ZAPATERO - TARAPOTO	HUAYANA – ANDAHUAYLAS
Pobladores	6,900 77% rural 23% urbana	4991 84%rural, 16% urbana	961 56% urbana 44% rural
Autoridades Distritales	03	03	03
Directores de IIEE	20 primaria 1 secundaria	10 primaria 1 secundaria	03 primaria 01 secundaria

Cálculo de la muestra probabilística estratificada

$$n = \frac{Z^2 x p x q x N}{N x E^2 + Z^2 x p x q}$$

Donde:

$$n = \frac{1.96^2 x 0.5 x 0.5 x 12,852}{12,852 x 0.05^2 + 1.96^2 x 0.5 x 0.5} = 374$$

DISTRITO	MUESTRA	ZONAS	%	MUESTRA X ZONAS
SAN PEDRO CHAULAN	202 (54%)	Urbana	23%	46
		Rural	77%	156
HUAYANA	146 (39%)	Urbana	16%	23
		Rural	84%	123
ZAPATERO	26 (7%)	Urbana	56%	15
		Rural	44%	11
				374

La población de autoridades y directores de las instituciones educativas son 45, por lo que la muestra será tipo censal.

Técnicas:

- a. Observación: en esta investigación se aplicó la técnica de la observación científica, observando las actividades que realiza la población y el procedimiento que emplea para los programas Qali warma, Pensión 65 y Programa Juntos y ver cómo reducen la pobreza en sus comunidades.
- b. Encuesta: la técnica empleada para la recolección de datos fue la encuesta, basada en el cuestionario de Likert. Mediante esta técnica se realizó un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población, con el fin de conocer estados de opinión de las comunidades referente a la presencia del Estado en la zona y la necesidad de implementar empresas comunitarias para autofinanciamiento de programas de alimentación, salud y educación.
- c. Entrevista: la técnica se utilizó con las autoridades y gente de mayor liderazgo en la zona para ver la predisposición de formar empresas, trabajar en forma conjunta para el bien de la comunidad y conocer si hay un liderazgo innato entre ellos.

Resultados:

Empresas comunitarias como proyectos de desarrollo en las comunidades.

Tabla N° 12. Pregunta 8: ¿EN QUÉ SECTOR ECONÓMICO SU COMUNIDAD PUEDE GENERAR INGRESOS PARA SER EMPLEADOS PARA SU DESARROLLO?

SECTOR	SAN PEDRO DE CHAULAN	ZAPATERO	HUAYNA	TOTAL
GANADERÍA	65	0	0	65
AGRICULTURA	96	12	93	201

CRIANZA DE AVES DE CORRAL	13	13	53	79
PISCIGRANJAS	28	1	0	29
	202	26	146	374

Fuente: Propia.

Tabla N° 12. Pregunta 17: ¿CONOCE LOS BENEFICIOS QUE GENERAN LAS EMPRESAS COMUNITARIAS?

SECTOR	SAN PEDRO DE CHAULAN	ZAPATERO	HUAYNA	TOTAL
SÍ	199	20	136	355
NO	3	6	10	19
	202	26	146	374

Fuente: Propia.

Tabla N° 21. Pregunta 18: ¿SI EXISTEN INGRESOS POR EL FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS COMUNITARIAS, ÉSTAS SE UTILIZARÍAN EN CUBRIR LAS NECESIDADES BÁSICAS DE LA COMUNIDAD E INVERTIR EN OBRAS DE DESARROLLO COMUNITARIO?

SECTOR	SAN PEDRO DE CHAULAN	ZAPATERO	HUAYNA	TOTAL
MUY DE ACUERDO	180	18	130	328
DE ACUERDO	22	8	16	46
EN DESACUERDO	0	0	0	0
NO OPINA	0	0	0	0
	202	26	146	374

Fuente: Propia.

Se puede concluir de la pregunta 8 que los miembros de la comunidad reconocen que tienen recursos que pueden ser explotados para su comercialización, siendo la agricultura y la crianza de truchas, los recursos que pueden ser explotados en el distrito de Zapatero–Tarapoto, la agricultura de productos andinos y la crianza de aves en Huayana–Andahuaylas y la agricultura y ganadería en el Distrito de San Pedro de Chaulan–Huanuco.

De la pregunta 17 se puede concluir que desconocen cuáles son los beneficios de tener empresas comunitarias, pero reconocen que las empresas generan dinero y el 95 % están interesados de crearlas y formalizarse. Cuando se les explicó que las utilidades que éstas generen serán empleadas para el desarrollo de la comunidad en forma equitativa en alimentación, educación y salud a fin de no depender del Estado, los porcentajes fueron inversos: un 20 % estuvo de acuerdo y un 80 % no quería que el Estado retire los programas sociales, demostrando un miedo a que sean engañados y abandonados por éste, por lo que se les formuló una pregunta adicional (la 18) donde se les decía si una vez que las empresas comunitarias funcionen y tengan el ingreso suficiente no solo para cubrir sus necesidades sino para invertir obras, recién en ese momento en forma gradual el Estado retire los programas sociales, el 100% estuvo de acuerdo.

Gestores comunitarios como enlace o intermediario con las entidades del Estado y empresas privadas para aprobación y ejecución de proyectos de desarrollo.

Tabla N° 8. Pregunta 4: ¿ESTÁ USTED CONFORME CON LA FORMA COMO SE VIENEN

PERSONA	SAN PEDRO DE CHAULAN	ZAPATERO	HUAYANA	TOTAL
MUY SATISFECHO	35	0	0	35
SATISFECHO	106	6	101	213
INSATISFECHO	52	18	45	115
MUY INSATISFECHO	9	2	0	11
	202	26	146	374

EJECUTANDO LOS PROGRAMAS SOCIALES EN LA COMUNIDAD?

Fuente: Propia.

Tabla N° 9. Pregunta 5: ¿DE QUÉ MANERA LA COMUNIDAD DEBERÍA PARTICIPAR EN LA ORGANIZACIÓN Y EN EL CONTROL DE LOS PROGRAMAS SOCIALES?

RESPUESTA	SAN PEDRO DE CHAULAN	ZAPATERO	HUAYANA	TOTAL
NOMBRANDO A UN REPRESENTANTE	58	15	0	73
ENCARGAR A LA AUTORIDAD DE LA COMUNIDAD	105	11	146	262
LE DA IGUAL	39	0	0	39
	202	26	146	374

Fuente: Propia.

Tabla N° 14. Pregunta 10: ¿DE QUÉ MANERA DA PRIORIDAD A LAS NECESIDADES DE LA COMUNIDAD LOS DIFERENTES ÓRGANOS DEL ESTADO?

SITUACIÓN	SAN PEDRO DE CHAULAN	ZAPATERO	HUAYANA	TOTAL
EN FORMA INDIVIDUAL	12	0	0	12
MEDIANTE LA AUTORIDAD DE LA	184	17	140	341

COMUNIDAD				
NO HAY QUIEN LOS HAGA	6	9	0	15
	202	26	140	368

Fuente: Propia.

De acuerdo con las respuestas de las preguntas 4 y 5 se puede concluir que si bien los pobladores de la comunidad se encuentran satisfechos con los programas sociales que planifica y ejecuta el gobierno para satisfacer sus necesidades, existe un porcentaje de aproximadamente el 35% que está muy insatisfecho, confirmándose con la pregunta 10 que las necesidades y requerimientos solicitados a las autoridades no logra satisfacerlas por falta de recursos. Para que se logre un desarrollo sostenible y que no dependa de programas sociales **son los proyectos de desarrollo, actividades que no se ejecutan.**

Tabla 15. Pregunta 11: ¿ESTARÍAN DE ACUERDO EN SUSCRIBIR CONVENIOS O ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON INSTITUCIONES DEL SECTOR PRIVADO?

SITUACIÓN	SAN PEDRO DE CHAULAN	ZAPATERO	HUAYNA	TOTAL
NUNCA SUSCRIBIRÍA CONVENIOS O ALIANZAS	12	0	0	12
NO ESTOY DE ACUERDO	184	17	140	341
ESTOY DE ACUERDO	6	9	0	15
ESTOY MUY DE ACUERDO				
	202	26	140	368

Fuente: Propia.

Tabla N° 16. Pregunta 12: ¿TIENE CONCIMIENTO DE LOS RESULTADOS DE LABOR QUE CUMPLIERON LOS COMITÉS DE AUTODEFENSA EN LA PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS A LA VIDA Y A LOS BIENES DE LA COMUNIDAD?

PROBLEMA	SAN PEDRO DE CHAULAN	ZAPATERO	HUAYNA	TOTAL
NO TENGO CONOCIMIENTO	96	15	78	189
SÍ TENGO CONOCIMIENTO	106	11	68	185
	202	26	146	374

Fuente: Propia.

Tabla N° 17. Pregunta 13: ¿ESTARÍA USTED DE ACUERDO EN PARTICIPAR EN OTRA ORGANIZACIÓN DEDICADA A LA GESTIÓN Y DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS SOCIALES COMO NEXO ENTRE LA COMUNIDAD Y EL ESTADO?

PROBLEMA	SAN PEDRO DE CHAULAN	ZAPATERO	HUAYNA	TOTAL
SÍ	174	23	146	343
NO	28	3	0	31
	202	26	146	374

Fuente: Propia.

Con los resultados de las preguntas 11, 12 y 13 se concluye con la **necesidad de realizar convenios y alianzas con empresas privadas**, las cuales deben ser supervisadas por el Estado debido a que los comuneros tienen mucho miedo a ser engañados por los empresarios, para lo cual existe una necesidad de crear una organización de la propia comunidad dedicada a la gestión y desarrollo de los programas sociales y proyectos de desarrollo, organización similar a los comités de autodefensa creados para la lucha contra

el terrorismo, existiendo un alto porcentaje de los pobladores de las comunidades, sobre todo en los menores de 30 años que desconocen o saben muy poco de la labor que cumplieron los comités de autodefensa, organización que en los 90 fue una organización que contribuyó a la seguridad y al desarrollo de las comunidades.

Participación de gestores en programas de apoyo social.

Tabla N°5. Pregunta 1: ¿QUÉ PROGRAMAS SOCIALES DEL ESTADO VIENE RECIBIENDO SU COMUNIDAD?

RESPUESTA	SAN PEDRO DE CHAULAN	ZAPATERO	HUAYANA	TOTAL
PROGRAMA PENSIÓN 65	112	24	139	275
PROGRAMA JUNTOS	79	6	132	217
CUNA MÁS	58	0	0	58
QALI WARMA	86	12	131	229
FONCODES	57	5	0	62
PROGRAMA DEL SECTOR AGRARIO	62	5	0	67
OTROS	51	2	0	53
NINGUNA	50	0	0	50

Fuente: Propia.

Tabla N°6. Pregunta 2: DE LOS PROGRAMAS INDICADOS EN LA PREGUNTA ANTERIOR, ¿CUÁL LE PARECE EL MÁS BENEFICIOSO PARA LA COMUNIDAD?

RESPUESTA	SAN PEDRO DE CHAULAN	ZAPATERO	HUAYANA	TOTAL
PROGRAMA PENSIÓN 65	100	26	137	263
PROGRAMA JUNTOS	101	15	127	243
CUNA MÁS	119	16	0	135
QALI WARMA	114	22	127	263
FONCODES	139	15	0	154
PROGRAMA DEL SECTOR AGRARIO	81	13	0	94

Fuente: Propia.

Tabla N°19. Pregunta 15: ¿EN LOS DOS ÚLTIMOS AÑOS HAN SIDO VISITADOS POR ALGUNA AUTORIDAD DEL GOBIERNO CENTRAL?

PROBLEMA	SAN PEDRO DE CHAULAN	ZAPATERO	HUAYANA	TOTAL
SÍ	44	7	34	85
NO	158	19	112	289
	202	26	146	374

Fuente: Propia.

Tabla N°20. Pregunta 16: EN CASO QUE LA RESPUESTA A LA PREGUNTA 15 SEA SÍ, ¿QUÉ ORGANISMO DEL ESTADO VISITÓ SU COMUNIDAD?

PROBLEMA	SAN PEDRO DE CHAULAN	ZAPATERO	HUAYANA	TOTAL
MINISTERIO DESARROLLO E INCLUC	1	0	0	1
AUTORIDAD DEL SECTOR SALUD	7	0	0	7
AUTORIDAD DEL SECTOR EDUCACIÓN	16	0	0	16
AUTORIDAD DEL SECTOR PRODUCCIÓN	18	0	0	18
AUTORIDAD MILITAR O POLICIAL	10	0	0	10
OTROS	23	1	14	38

Fuente: Propia.

De las preguntas 1 y 2 se concluye que el Estado sí ha implementado programas de apoyo social, sin embargo de las preguntas 15 y 16 se puede constatar que los **miembros de la comunidad no sienten la presencia del Estado**; un gran porcentaje no conoce que existan programas sociales y de conformidad a las respuestas de la pregunta 3, los programas que consideran más importante son programas de salud y nutrición, los cuales no han sido considerados; esto nos lleva a confirmar que es necesario la participación activa de la propia comunidad en la gestión de los programas de apoyo para que tengan impacto entre los integrantes de la comunidad.

Existencia de líderes de la comunidad que sean responsables de la gestión para el desarrollo.

Tabla N°10. Pregunta 6: COLOQUE EL PORCENTAJE DEL NIVEL DE INSTRUCCIÓN EDUCATIVA DE LA COMUNIDAD (EL TOTAL DEBE SUMAR 100%).

AFIRMACIÓN	SAN PEDRO DE CHAULAN	ZAPATERO	HUAYANA	TOTAL
ANALFABETO	9	2	21	32
NIVEL PRIMARIA INCOMPLETA	19	1	32	52
NIVEL PRIMARIA COMPLETA	21	4	40	65
NIVEL SECUNDARIA INCOMPLETA	70	11	29	110
NIVEL SECUNDARIA COMPLETA	80	8	24	112
NIVEL SUPERIOR	3	0	0	3
	202	26	146	374

Fuente: Propia.

Tabla N°11. Pregunta 7: EN CASO DE EXISTIR MIEMBROS DE LA COMUNIDAD CON INSTRUCCIÓN PRIMARIA, ¿A QUÉ ACTIVIDAD SE DEDICA?

TAREA	SAN PEDRO DE CHAULAN	ZAPATERO	HUAYNA	TOTAL
SU CHACRA	189	17	137	343
SALUD	0	0	0	0
EDUCACIÓN	38	0	0	38
CRIANZA DE ANIMALES CORRAL	160	9	120	289
GANADERÍA	94	0	0	94
OTROS	49	0	0	49

Fuente: Propia.

Tabla N°18. Pregunta 14: ¿LOS POBLADORES REALIZAN TRABAJOS COMUNITARIOS?

MOTIVO	SAN PEDRO DE CHAULAN	ZAPATERO	HUAYNA	TOTAL
NUNCA	12	4	0	16
UNA VEZ POR SEMANA	12	0	0	12
CADA QUINCE DÍAS	43	0	122	165
UNA VEZ AL MES	53	8	24	85
CADA TRES MESES	34	9	0	43
CADA SEMESTRE	22	5	0	27
CADA AÑO	24	0	0	24

Fuente: Propia.

Se puede concluir de acuerdo a las preguntas 6 y 7 que el mayor nivel de educación es la secundaria completa, lo que demuestra que sí hay **pobladores con un nivel educativo que les permite representarlos**. Su dedicación a las labores en el cultivo, crianza de ganado, educación y salud, los hace conocedores de su propia realidad e identidad, que les permite determinar los requerimientos necesarios para satisfacer sus necesidades que les permita alcanzar el desarrollo de la comunidad conociendo bien sus propias necesidades para el desarrollo comunal, confirmando con la pregunta 14 que sí existe liderazgo al realizar trabajos comunales en forma periódica, lo que permite confirmar la necesidad de nombrar un representante de su comunidad para que la gestión en el desarrollo de la comunidad sea sostenible.

Aporte del trabajo de Investigación.

Implementación de las empresas comunitarias como proyectos de desarrollo en las comunidades.

1. Otorgamiento de títulos de propiedad de los terrenos a la comunidad, para ser utilizados como garantía ante las entidades financieras.

2. Solicitar a las medianas y grandes empresas, el financiamiento inicial para la implementación de la empresa como Acciones Sociales o como acto de Filantropía (deducibles de la renta). Estas acciones a las empresas se les reconoce como Responsabilidad Social Empresarial sin realmente serlo.

El Ministerio de Inclusión Social y Desarrollo, a través de sus coordinadores regionales (MIDIS) en razón de ser este ministerio el responsable de mejorar la calidad de vida de la población en situación de vulnerabilidad y pobreza, promoviendo el ejercicio de sus derechos, el acceso a oportunidades y al desarrollo de sus propias capacidades.

Conclusiones:

1. Que es sumamente necesario la implementación de empresas comunitarias para lograr el desarrollo sostenible en las zonas de mayor índice de pobreza del país, por ser organizaciones que dan movimiento a la economía de un país, permitiendo el crecimiento económico y desarrollo de la zona; sin embargo se requiere la organización de las comunidades donde tengan participación los gestores de las comunidades en la elaboración y ejecución de programas sociales que en forma paralela elaboren y ejecuten los proyectos de desarrollo mediante convenio y alianzas con las entidades privadas.
2. La participación de los gestores de las comunidades en los programas de apoyo social programado por el estado tendrá un mayor impacto en la comunidad, actualmente no perciben la presencia del estado. Un gran porcentaje no conoce que existan programas sociales y consideran con mayor importancia programas de salud y nutrición cuyos programas no están implementados (no participan los pobladores de la comunidad en el planeamiento).
3. Que si bien los pobladores de la comunidad se encuentran satisfechos con los programas sociales que planifica y ejecuta el gobierno para satisfacer sus necesidades, existe un porcentaje de aproximadamente el 35%, que está muy

insatisfecho, ya que las necesidades y requerimientos solicitados a las autoridades no logra satisfacerlas por falta de recursos. He aquí la necesidad de generar sus propios recursos económicos que le permita satisfacer sus necesidades que tanto el Estado como la propia comunidad no son capaces de satisfacerlo, por tal motivo toman importancia las empresas comunitarias con la participación de los organismos públicos y privados mediante convenios y alianzas que les permitirá la capacitación y financiamiento para la ejecución de proyectos de desarrollo.

4. El mayor nivel de educación es la secundaria completa, lo que demuestra que sí hay pobladores con un nivel educativo que les permite representarlos y hacer la función de gestores para el desarrollo de la comunidad.
5. El Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social con base a la Ley de Comunidades Campesinas, crear e implementar un comité de gestores con miembros propios de las comunidades, para la elaboración y ejecución de programas sociales y proyectos de desarrollo, a fin de:
 6. Que los pobladores sientan la presencia del Estado mediante la participación activa de un representante de la comunidad en el planeamiento de los programas de inclusión social del gobierno.
 7. Que la propia comunidad contribuya a proporcionar la información necesaria que permita al MIDIS crear e implementar programas que beneficie a toda la comunidad.
 8. Implementar empresas comunitarias de acuerdo a los recursos que dispone la comunidad logre mediante alianzas estratégicas y convenios capacitación y financiamiento para la ejecución de las empresas, de esta forma habrá un real desarrollo sostenible de la comunidad.

Con las empresas comunitarias hará autosuficiente a las comunidades, requiriendo el apoyo del gobierno mediante el MIDIS, para que se dicten las normas que favorezcan a la formación de este tipo de empresas, ya que su apoyo dará la confianza y protección a los pobladores.

Bibliografía:

1. Comunidad Andina (2011). *“Agricultura Familiar, agroecológica campesina de la Comunidad Andina, Perú”*. Obtenido de <http://www.comunidadandina.or>.
2. Daniel, A (2010). *Los conceptos de la sociedad y la comunidad de Ferdinand Tonnies*. Universidad de Buenos Aires – Argentina. Obtenido de <http://www.identidadcolectiva.es/pdf/52.pdf>.
3. Díaz, J (2014), Tesis *“Organización, participación y visión de desarrollo en 35 comunidades del distrito de pueblo nuevo, Chincha”*, para optar el grado de Licenciado en Psicología, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
4. Garate y Linares, (2013), Tesis *“Implicancia del enfoque intercultural en las actividades implementadas por el proyecto “Fortalecimiento de capacidades para reducción de la desnutrición crónica infantil de la región Tacna”* para optar el grado de Magister en Gerencia Social, Pontificia Universidad Católica del Perú.
5. Jiménez, I (2010); Tesis *“Políticas Sociales y Reducción de la Pobreza. El Desafío Peruano”* para optar el grado de Doctor en Ciencias Políticas, Universidad Central de Venezuela.
6. Lázaro, H (2012), Tesis *“Análisis del diseño del proyecto especial Mi Chacra productiva y su articulación con intervenciones públicas en ámbito de extrema pobreza rural”* para optar el grado de Magister en Gerencia Social, Pontificia Universidad Católica del Perú.
7. Ley N° 24656 (1987) *“Ley General de Comunidades Campesinas”*, Congreso de la República del Perú.
8. Rezaval, J (2008); Tesis *“Políticas de Inclusión Social a la educación superior en Argentina, Chile y Perú”*, para optar e grado de Doctor, Universidad Autónoma de Barcelona
9. Romero, M. (2010), Tesis *“La confianza en crisis: Un estudio del capital social y desarrollo local en comunidades urbanas vulnerables”* para optar el grado de Licenciado en psicología, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
10. Rubio, P. (2007) *Introducción a la Gestión Empresarial*, Madrid - España. Obtenido de

<http://es.slideshare.net/chkn/introduccion-a-la-gestionempresarial-pedro-rubio-dominguez>

11. Tezanos, Quiñones, Gutierrez & Madrueño, (2013). Desarrollo Humano, Pobreza y desigualdades. España, editorial de la Universidad de Catambria.
12. Warren, R. (2008), Liderazgo con Propósito, Miami - Florida, editorial vida.

La planeación estratégica para la competitividad en las mypes

Datos del participante:

Nombre: Adán Humberto Estela Estela.

Grado académico: Doctor en Administración.

Institución: Universidad Alas Peruanas.

Correo electrónico: adan.estela.22@gmail.com

Resumen de hoja de vida:

Licenciado en Administración Bachiller y doctor en Administración; magister Educación. Docente universitario. Asesor de educación en el Instituto Científico y Tecnológico del Ejército del Perú (ICTE). Empresario dedicado al rubro de las Artes Gráficas, gerente general de Estela Hnos. S.R.L. Profesor de Taller de Investigación Científica en la Universidad Ricardo Palma; autor de compendios de administración y empresa. Asesor de proyectos de Desarrollo Organizacional y Empresarial. Realiza Consultoría y Capacitación en temas educativos, Gestión de la Calidad y Gestión del Talento Humano. Busca a través de los programas, el cambio en las organizaciones y la cultura organizacional.

Mesa temática: Innovación y mypes.

Resumen: Este artículo presenta una rápida observación a los fenómenos relacionados con la calidad de servicios de las mypes de la industria gráfica, el avance de la tecnología y las comunicaciones y un crecimiento de la información, donde el cliente es cada vez más exigente, por lo que las organizaciones mypes tienen que estar actualizadas para supervivir en un mercado experimentado, siendo necesario plantear una nueva forma de administrar sus negocios. Se tiene entendido además que este tipo de organizaciones emplean el conocimiento empírico y una buena parte son de carácter informal; frente a esta necesidad se hace necesario el estudio para determinar la influencia del

planeamiento estratégico en el desarrollo y competitividad de las mypes del sector gráfico de Lima. De modo tal que la permanencia en el mercado sea por un tiempo prolongado y de manera profesional. El método utilizado descriptivo, variables de tipo cuantitativo correlacional. Muestra de 190 participantes empresarios mypes desplazados del centro histórico de Lima cuadrada, ubicados en los centros comerciales “Centro Cívico”, centro comercial “Unicentro” y comercial “Guisado”; los instrumentos utilizados: la encuesta y entrevista semiestructurada. Como resultado se observa que el Planeamiento Estratégico que considera: Filosofía Empresarial, Análisis Situacional, Declaración de Objetivos y Determinación de Estrategias, todas influyen el Desarrollo y en la Competitividad de las mypes del sector gráfico de Lima. La investigación permite concluir que se debe analizar y planear su: competitividad, crecimiento y desarrollo, porque las mypes tienen un papel importante no solo por crear empleo, sino por ser columna básica de la economía peruana.

Introducción:

La importancia que tienen las micro y pequeñas empresas (mypes) como motor del desarrollo económico y social, cumpliendo un rol de producción local, generalmente para consumo básico, crear empleo, capacidad de aprovechamiento y adaptación de tecnológica, ser soporte básico de la economía peruana; factores puntuales para desarrollar, competir y crecer. Las mypes ven afectadas sus actividades a causa de la globalización por el acceso de productos foráneos, con costos y precios bajos, muchas de mejor calidad que los nuestros, que originan cierre de empresas, empleo eventual, despido masivo y angustia social y económica. Por tanto, se pretende analizar y aprovechar sus posibilidades y capacidades con el fin de evitar su desaparición de estas organizaciones antes de los 2 primeros años de vida, de tal manera que promueva la competitividad y desarrollo.

Destacan en las mypes ciertas desventajas competitivas como capital limitado, inexperiencia de gestión administrativa del dueño y dedicación de muchas horas de trabajo empresarial. Sin embargo, el éxito de una mype se limita a los conocimientos empíricos o intuiciones del dueño; pero el fracaso organizacional se debe a una escasa administración; principalmente en la planeación como inicio del proceso administrativo. Por ende, se necesita analizar e investigar la situación actual del negocio, hacia dónde quiere llegar y qué necesita hacer para alcanzar la meta.

Para sobrevivir en un mercado competitivo será esencial realizar una planeación estratégica para plasmar los deseos de los emprendedores en objetivos y metas reales. Además, es la oportunidad de poder planear, organizar, dirigir y controlar a su organización con más seguridad. Se sabe que la mayoría de las mypes carecen de un plan operativo. Siendo el resultado la improvisación, el fracaso o la pérdida de oportunidades. La planificación ayuda al empresario a colocar todos sus esfuerzos y conseguir los objetivos estratégicos.

El cambio organizacional comienza con el cambio individual que permite cambios grupales e intergrupales, buscando cambios planeados en sistemas socio técnicos abiertos, propensos a aumentar la energía y salud de la organización para afianzar el crecimiento tanto de la empresa como de sus empleados (De Faria Mello, 2004), siendo la aspiración común de toda organización crecer y desarrollarse.

El Desarrollo Organizacional. Basada en las ciencias del comportamiento, parte del principio que el cambio planeado es una técnica especializada, cuyo propósito es crear acción y cambio conscientes y racionales. Definición que incluye los siguientes significados: proceso de solución de problemas, proceso de renovación, administración participativa, desarrollo y fortalecimiento, investigación-acción, competitividad

empresarial a través de la productividad, innovación, formalización empresarial expresado en la asociatividad y acceso al financiamiento (Guízar Montúfar, 2013).

Situación que nos permite plantear el problema de investigación: ¿De qué manera la planeación estratégica influye en desarrollo y la competitividad de las mypes del sector gráfico de Lima? Planteando cuatro objetivos específicos: determinación de la planeación estratégica mediante la filosofía empresarial, análisis situacional, declaración de objetivos y determinación de estrategias.

Aspectos teóricos:

Mypes

La micro y pequeña empresa definida como unidad económica conducida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de gestión empresarial y desarrollo de actividades de bienes o prestación de servicios. Son alternativa de empleo y desarrollo. La micro empresa tiene hasta 10 trabajadores con ventas hasta 150 UIT, la pequeña empresa hasta 100 trabajadores con ventas hasta 1700 UIT (Congreso de la República, 2009).

La administración de las mypes requiere de conocimiento amplio de diversas áreas significativas como gerencia y planeación estratégica, *marketing*, talento humano, financiera, comercio virtual, gestión de proyectos, desarrollo y comportamiento organizacional y aceptación de tecnología. Se debe fortalecer la integración en formular y seleccionar estrategias, coordinar actividades e implementarlo.

La planeación estratégica

La planeación estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza la energía del "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias), busca concentrarse en objetivos factibles de lograr y en qué negocio competir, relacionados con los factores externos que ofrece el entorno (David, 2013).

Las empresas deben precisar la filosofía organizacional (misión, visión y valores) que adoptarán, siendo la misión la esencia que permite orientar las decisiones y acciones de

todos los miembros del negocio y motiva a sentirse identificados y comprometidos con el negocio; la visión aclara cómo debe ser su futuro deseado, fija objetivos y la estrategia como hoja de ruta en que debe avanzar su empresa.

El análisis externo como propósito de identificar oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo organizacional. Etapa que analiza el ambiente de la industria, tendencias y fenómenos del entorno. El macro ambiente comprende fuerzas económicas, tecnológicas, demográficas, sociales, políticas y legales (Hitt, Ireland, & Hoski, 2007).

Modelo de las 5 fuerzas de Porter. Llamado micro entorno, analiza las fuerzas competitivas en el ambiente de la industria para identificar oportunidades y amenazas. Porter considera: Rivalidad entre empresas, competidores potenciales, compradores, proveedores, productos sustitutos (Porter, 2002).

La matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información del macro entorno. La matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) es un instrumento de análisis que resume y evalúa las fuerzas y debilidades importantes en las áreas funcionales del negocio, identifica las capacidades, formas de construir habilidades únicas y distintivas y además ofrece una base para identificar y evaluar relaciones entre dichas áreas.

Para generar las estrategias, recurrimos a herramientas como matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA) y matriz Interna-Externa (IE). La matriz PEYEA representa dos dimensiones internas: fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas: estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]. El sistema de ejes coordenados dividido en cuatro cuadrantes: agresivo, conservador, defensivo y competitivo.

La matriz interna-externa, integra las matrices EFI y EFE en una matriz de nueve celdas. Basada en dos dimensiones: ponderados del EFI en el eje X, y ponderados del EFE en el eje

Y. Ponderados que permiten construir la matriz IE dividida en tres espacios, con diferentes estrategias. I, II, IV estrategia “Crecer y construir”: penetración al mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto. III, V, VII estrategia “Retener y mantener”; penetración en el mercado y el desarrollo del producto. VI, VIII, IX “Cosechar o desinvertir”; estrategia, liquidación.

El desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional con contribuciones de Beckhard, Blake y Mouton, Bennis, Friendlander y Brown, Lippitt, Schmuck y Miles, Hornstein, Burke y otros, cuyo propósito relacionado al concepto, consideran como proceso de cambios planeados en sistemas socio técnicos abiertos, propensos a aumentar la energía y salud de la organización para afianzar el crecimiento tanto de la empresa como de sus empleados. La aspiración de toda organización es crecer y desarrollarse. Desarrollo como proceso lento y gradual que lleva al completo conocimiento de sí misma y a la práctica de sus capacidades (De Faria Mello, 2004).

El DO es todo cambio planeado, nace con la idea de una organización y un sistema social. Proceso planeado de reformas culturales y estructurales, usado en una organización que habilite para diagnosticar, planear e implementar los cambios. Basado en las ciencias del comportamiento; parte del principio que el cambio planeado es una técnica especializada, cuyo propósito es crear acción y cambios conscientes y racionales. Definición que encierra significados: proceso de solución de problemas; proceso de renovación, administración participativa, desarrollo y fortalecimiento, investigación-acción.

Competitividad

La competitividad basada en el aporte de Michael Porter, en las empresas es la habilidad para liderar en costos, ofrecer productos diferentes y tener la capacidad para ofrecer a mercados especializados. Además, consiste en la producción de bienes y servicios de

mayor calidad y menor precio que los competidores, convertidos en beneficios para todos y aumentando los ingresos.

El entorno económico genera las ventajas competitivas, según Porter, tiene cuatro atributos: condiciones de los factores, condiciones del mercado, empresas afines y de apoyo, y competencia o rivalidad interna. Atributos que Porter denominó “Diamante”.

Empresarialmente la competitividad se entiende como la capacidad de innovación aplicada en la generación de productos o servicios diversos, modificados y mejorados, que permiten captar mercados dinámicos.

Son dimensiones a la productividad: hacer más con menos. La innovación: hacer las cosas de manera diferente. La estrategia: hacerlo con visión de largo plazo. La competitividad empresarial está relacionada con la gerencia del conocimiento; con exigencias del mercado, la calidad, los precios, la creatividad y la innovación, con las capacidades internas de la organización y tecnologías que cuenta.

La ventaja competitiva de las mypes son diversas líneas de productos, aplicación de nuevos estilos de venta, adaptación de productos a deseos y necesidades del cliente, publicidad y recomendación por parte de los clientes, negociación de precios, etc.

La competitividad sistémica distingue cuatro niveles: micro (empresas y redes de empresas), macro (condiciones económicas generales), meso (instituciones y políticas específicas del gobierno), y meta (variables de largo plazo, tales como estructuras socioculturales, orientación económica básica y la capacidad de los actores de la sociedad civil para formular estrategias).

Metodología:

Proceso metodológico a través del método descriptivo, complementado con los métodos: estadísticos, de análisis inductivos y deductivos, síntesis, etc.; alineada a una metodología

teórica, explicativa y práctica, que permitió un alcance amplio que alcanza insertar una planificación estratégica y mejorar la competitividad en las mypes del sector gráfico, estudios que servirán de apoyo para sustentar los cambios del entorno y optimizar el desempeño en estas organizaciones.

Para el recojo de información se usó el cuestionario de 16 preguntas cerradas de tipo diferencial semántico, formuladas con precisión en cuatro dimensiones: Filosofía empresarial, Análisis situacional, Declaración de objetivos y Determinación de estrategias, dirigido a micros empresarios de las mypes del sector gráfico; con una escala de tipo Likert de 5 opciones: Nunca (N), Casi Nunca (CN), Algunas Veces (AV), Casi Siempre (CS) y Siempre (S), consideradas como suficientes para conocer la intensidad de la respuesta que dan los encuestados sobre el Planeamiento Estratégico y su influencia en el desarrollo y competitividad del sector gráfico de Lima 2015.

Para contrastar la hipótesis, se usó la prueba estadística Friedman (Fr), tipo de prueba utilizado en situaciones en las que se seleccionan K grupos de N elementos de forma que los elementos de cada grupo sean lo más parecidos posible entre sí, y a cada uno de los elementos del grupo se le aplica uno de entre N "tratamientos", es decir si los grupos K de N elementos tienen la misma distribución. Fórmula expresada:

$$Fr = \frac{12}{k n (n+1)} \left[\sum R_j^2 \right] - 3 k (n+1)$$

La regla de decisión determina que, si el estadístico "Fr" hallado es mayor al punto crítico, se rechaza la hipótesis nula a un determinado nivel de significación. La hipótesis nula que se contrasta está en relación a las respuestas asociadas a cada uno de los "tratamientos", pensando que tienen la misma distribución de probabilidad con la misma mediana, frente a la hipótesis alternativa de que por lo menos la distribución de una de las respuestas difiere de las demás. Para poder utilizar esta prueba las respuestas deben ser variables continuas y estar medidas por lo menos en una escala ordinal.

La estadística inferencial, puede definirse como aquellos métodos que hacen posible estimar una característica de una población basándose sólo en resultados de una muestra. Los datos recogidos fueron procesados y analizados, mediante el uso del Statistica Package for the Social Sciences (SPSS) versión 21, estadístico informático usado en las ciencias sociales, para elaborar información que permitió lograr los objetivos de la investigación.

Las variables investigadas son de tipo cuantitativo correlacional de acuerdo a (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010) “un estudio cuantitativo correlacional es cuando mide el grado de relación existente entre dos variables en un contexto en particular”, siendo entonces las variables: planeamiento estratégico (independiente) se observa los fenómenos tal como se dan, cuyo propósito es describir variables y analizar su incidencia en interrelación en un momento dado con la variable dependiente (desarrollo y competitividad). Población constituida por 12, 285 empresarios mypes del sector gráfico con una muestra de 190 participantes seleccionados al azar.

Resultados:

Del análisis de las preguntas de la encuesta, para determinar de qué manera la planeación estratégica influye en el desarrollo y en la competitividad de las mypes del sector gráfico de Lima.

Del contraste de la hipótesis para el objetivo principal. Probar al 95% de confianza que la planeación estratégica, influye en el desarrollo y competitividad en las mypes del sector gráfico. Los resultados de las interrogantes relacionadas con el objetivo principal componen las preguntas 13, 14, 15 y 16; formulando la hipótesis nula H_0 : la planeación estratégica no influye en el desarrollo y en la competitividad de las mypes del sector gráfico de Lima. Y la hipótesis alternativa H_1 : La planeación estratégica sí influye en el desarrollo y en la competitividad de las mypes del sector gráfico de Lima.

Tabla 1: Contraste de hipótesis para el objetivo principal.

Pregunta 13		Pregunta 14		Pregunta 15		Pregunta 16		Suma del orden	
Resp.	Orden	Resp.	Orden	Resp.	Orden	Resp.	Orden	Suma	Cuadrado
6	1	7	1	5	1	8	1	4	16
18	2	19	2	22	3	18	2	9	81
57	4	66	4	58	4	53	4	16	256
78	5	71	5	85	5	86	5	20	400
31	3	27	3	20	2	25	3	11	121
								Σ	874

Al tomar la decisión acorde con los resultados del cálculo estadístico de Friedman $F_r = 15,4$, asumiendo la significación de la prueba al 95% de confianza nos da un resultado de $\chi^2_{0,95} = 7,81$, como punto crítico; por consiguiente $F_r = 15,4$, es mayor que ($\chi^2 = 7,81$), por lo tanto al estar este valor en la región de rechazo, se rechaza la Hipótesis Nula (H_0); por lo que se concluye que la planeación estratégica, sí influye en el desarrollo y en la competitividad de las mypes del sector gráfico de Lima.

Del análisis de las preguntas, para determinar el primer objetivo específico, al probar al 95% de confianza que la planeación estratégica mediante la filosofía empresarial influye en el desarrollo y en la competitividad de las mypes del sector gráfico de Lima. Los resultados de las interrogantes relacionadas con las preguntas 1, 2 y 3, formulando la Hipótesis nula H_0 : la planeación estratégica mediante la filosofía empresarial no influye en el desarrollo y en la competitividad de las mypes del sector gráfico de Lima y la hipótesis alternativa H_1 la planeación estratégica mediante la filosofía empresarial sí influye en el desarrollo y en la competitividad de las MYPES del sector gráfico de Lima.

Tabla 1: Contraste de hipótesis para el objetivo específico 1.

Pregunta 1		Pregunta 2		Pregunta 3		Suma del orden	
Respuesta.	Orden	Respuesta.	Orden	Respuesta	Orden	Suma	Cuadrado
2	1	3	1	2	1	3	9
15	2	27	2	22	2	6	36
42	3	56	4	56	4	11	121
75	5	71	5	87	5	15	225
55	4	33	3	23	3	10	100
						Σ	491

Al tomar la decisión acorde con los resultados del cálculo estadístico Friedman $F_r = 11,47$, asumiendo la significación de la prueba al 95% de confianza nos da un resultado de $\chi^2_{0,95} = 5,99$), como punto crítico por lo tanto al estar este valor en la región de rechazo, se rechaza la Hipótesis Nula (H_0); por lo que se concluye que la planeación estratégica mediante la filosofía empresarial, sí influye en el desarrollo y en la competitividad de las MYPES del sector gráfico de Lima.

Del análisis de las preguntas, para determinar el segundo objetivo específico, al probar al 95% de confianza que la planeación estratégica mediante el análisis situacional influye en el desarrollo y en la competitividad de las mypes del sector gráfico de Lima. Los resultados de las interrogantes relacionadas con las preguntas 4 y 5, formulando la Hipótesis nula H_0 : La planeación estratégica mediante el análisis situacional influye en el desarrollo y en la competitividad de las mypes del sector gráfico de Lima. Y la hipótesis alternativa H_1 la planeación estratégica mediante el análisis situacional sí influye en el desarrollo y en la competitividad de las mypes del sector gráfico de Lima.

Pregunta 4		Pregunta 5		Suma del orden	
Respuesta.	Orden	Respuesta.	Orden	Suma	Cuadrado
5	1	2	1	2	4
13	2	16	2	4	16
57	4	58	4	8	64
90	5	89	5	10	100
25	3	25	3	6	36
				Σ	220

Al tomar la decisión acorde con los resultados del cálculo estadístico Friedman $F_r = 8,00$, asumiendo la significación de la prueba al 95% de confianza nos da un resultado de $\chi^2_{0,95} = 3,84$), como punto crítico por lo tanto al estar este valor en la región de rechazo, se rechaza la Hipótesis Nula (H_0); por lo que se concluye que la planeación estratégica mediante el análisis situacional, sí influye en el desarrollo y en la competitividad de las MYPES del sector gráfico de Lima.

Del análisis de las preguntas, para determinar el tercer objetivo específico, al probar al 95% de confianza que la planeación estratégica mediante la declaración de objetivos influye en el desarrollo y en la competitividad de las mypes del sector gráfico de Lima. Los resultados de las interrogantes relacionadas con las preguntas 6, 7 y 8, formulando la Hipótesis nula H0: La planeación estratégica mediante la declaración de objetivos, no influye en el desarrollo y en la competitividad de las mypes del sector gráfico de Lima. Y la hipótesis alternativa H1 la planeación estratégica mediante la declaración de objetivos, sí influye en el desarrollo y en la competitividad de las mypes del sector gráfico de Lima.

Pregunta 6		Pregunta 7		Pregunta 8		Suma del orden	
Respuesta.	Orden	Respuesta.	Orden	Respuesta	Orden	Suma	Cuadrado
4	1	5	1	5	1	3	9
17	2	18	3	14	3	8	64
56	4	61	4	74	4	12	144
86	5	89	5	91	5	15	225
27	3	17	2	6	2	7	49
						Σ	491

Al tomar la decisión acorde con los resultados del cálculo estadístico Friedman $F_r = 11,47$, asumiendo la significación de la prueba al 95% de confianza nos da un resultado de $\chi^2_{0,95} = 5,99$, como punto crítico por lo tanto al estar este valor en la región de rechazo, se rechaza la Hipótesis Nula (H0); por lo que se concluye que la planeación estratégica mediante la declaración de objetivos, sí influye en el desarrollo y en la competitividad de las mypes del sector gráfico de Lima.

Del análisis de las preguntas, para determinar el cuarto objetivo específico, al probar al 95% de confianza que la planeación estratégica mediante la declaración de objetivos influye en el desarrollo y en la competitividad de las mypes del sector gráfico de Lima. Los resultados de las interrogantes relacionadas con las preguntas 9, 10, 11 y 12, formulando la Hipótesis nula H0: La planeación estratégica mediante la determinación de estrategias, no influye en el desarrollo y en la competitividad de las mypes del sector gráfico de Lima. H1 la planeación estratégica mediante la determinación de estrategias, sí influye en el desarrollo y en la competitividad de las mypes del sector gráfico de Lima.

Pregunta 9		Pregunta 10		Pregunta 11		Pregunta 12		Suma del orden	
Resp.	Orden	Resp.	Orden	Resp.	Orden	Resp.	Orden	Suma	Cuadrado
1	1	8	2	9	1	5	1	5	25
15	3	21	3	21	3	23	3	12	144
77	4	80	5	55	4	53	4	17	289
86	5	75	4	93	5	94	5	19	361
11	2	6	1	12	2	15	2	7	49
								Σ	868

Al tomar la decisión acorde con los resultados del cálculo estadístico Friedman $F_r = 14,8$, asumiendo la significación de la prueba al 95% de confianza nos da un resultado de $\chi^2_{0,95} = 7,81$), como punto crítico por lo tanto al estar este valor en la región de rechazo, se rechaza la Hipótesis Nula (H_0); por lo que se concluye que la planeación estratégica mediante la determinación de estrategias, sí influye en el desarrollo y en la competitividad de las mypes del sector gráfico de Lima.

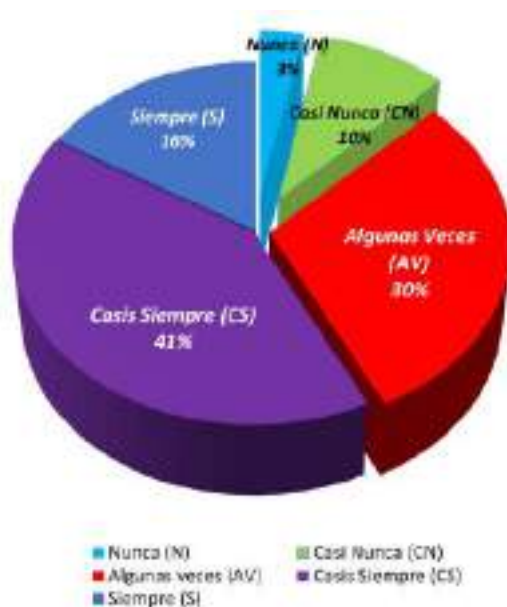
Se comprobó el objetivo principal, concluyendo que el planeamiento estratégico sí influye significativamente en el desarrollo y en la competitividad de las mypes del sector gráfico de Lima.

De acuerdo al primer objetivo específico, la filosofía empresarial que establece la formulación de la misión, visión y valores como base para una nueva forma de dirigir las organizaciones llamada “administración estratégica”, entendida como la adaptación de los recursos y habilidades de la organización del entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas.

Del análisis de la pregunta: ¿Cree usted que, si se incluyen técnicas de filosofía empresarial en la planeación estratégica de la micro empresa, ésta tendría influencia en el desarrollo y competitividad en las mypes del sector gráfico? 24 empresarios mypes que representan el 13%, consideran que no hay influencia en el desarrollo y competitividad en las mypes del sector gráfico, sí se incluyen técnicas de filosofía empresarial de supervivencia en la planeación estratégica, de los cuales 6 (3%) respondieron que nunca y 18 (10%) respondieron que casi nunca.

En cambio, una mayoría representada por 166 (87%) empresarios, consideran que sí hay influencia en el desarrollo y competitividad en las mypes del sector gráfico, sí se incluyen técnicas de filosofía empresarial en la planeación estratégica, de los cuales: 57 (30%) respondieron que algunas veces, 78 (41%) que casi siempre y 31 (16%) respondieron que siempre.

La planificación estratégica ha recobrado fuerza por las características del mercado, donde el mundo de los negocios exige un cambio, haciéndose más difícil y turbulento por el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones. Por tanto, la competencia ha cambiado al cliente que cada vez es más difícil de satisfacer, las organizaciones deben buscar alternativas de innovación y creatividad para generar competitividad y desarrollo.



Conclusiones:

Se comprobó la hipótesis principal, por lo que se concluye que la planeación estratégica sí influye en el desarrollo y competitividad de las mypes del sector gráfico de Lima. En cuanto a las hipótesis específicas sobre la planeación estratégica que considera: Filosofía

empresarial, Análisis situacional, Declaración de objetivos y Determinación de estrategias; todas influyen el desarrollo y en la competitividad de las mypes del sector gráfico de Lima. De acuerdo con los resultados de la encuesta, la frecuencia más alta encontrada se refiere a CASI SIEMPRE, ante la pregunta ¿cree usted que si se incluyen estrategias de supervivencia en la planeación de la micro empresa, ésta tendría influencia en el desarrollo y competitividad en las mypes del sector gráfico? entre los encuestados el 49% de los empresarios consideran que casi siempre se incluyen estrategias de supervivencia en la planeación de la micro empresa, porque tendría influencia en el desarrollo y competitividad en las mypes del sector gráfico. Porcentaje muy significativo, demostrando cierta seguridad entre los empresarios respecto a la necesidad de supervivencia de este tipo de empresas en Lima.

Por otro lado, la frecuencia más baja encontrada se refiere a NUNCA, ante la pregunta ¿cree usted que, si se incluyen estrategias de desarrollo en la planeación de la micro empresa, ésta tendría influencia en el desarrollo y competitividad en las mypes del sector gráfico?, entre los encuestados solo uno (1) respondió que nunca influiría en el desarrollo y en la competitividad el incluir estrategias de desarrollo en la planeación de las actividades de las mypes del sector gráfico. Por cierto, esta aseveración no tiene importancia en cuanto a la creencia de los empresarios, ya que una gran mayoría respondió favorablemente a esta interrogante.

En la comprobación de las hipótesis, el margen de aceptación la influencia de la planeación estratégica en el desarrollo y competitividad de las micros empresas del sector gráfico de Lima, ha sido bastante amplio al compararlos con el límite chi – cuadrado.

Recomendaciones:

Por la falta de estudios para el desarrollo de las mypes, existe una tendencia a su desaparición antes de los 2 primeros años de vida, motivo por el cual se recomienda analizar y planear su competitividad, crecimiento y desarrollo, porque ellas tienen un

papel importante no solo por crear empleo, sino por ser una de los soportes básicos de la economía peruana.

Sabiendo que las mypes tienen las mismas características de una gran empresa, como capacidad de crear empleo, aprovechamiento y adaptación de tecnología, producción local generalmente para consumo básico, factores precisos para su desarrollo, se recomienda que el estudio de estas empresas debe enfocarse principalmente en su supervivencia, porque se extinguen con suma facilidad muchas veces por falta de apoyo.

Si el fracaso organizacional se debe a una deficiente administración, sobre todo en el primer paso del proceso administrativo que es la planeación, se recomienda que el dueño se dé tiempo para analizar e investigar cuál es la situación actual de su empresa, hacia dónde quiere llegar y qué necesita hacer para alcanzar la meta.

Bibliografía:

Congreso de la República. (10 de julio de 2009). *Decreto Legislativo N° 1086, Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente*. Obtenido de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01086.pdf>.

David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica (14ª ED)*. México: ADDISON-WESLEY.

De Faria Mello, F. A. (2004). *Desarrollo organizacional: Un enfoque integral*. México: Limusa.

Drucker, P. (1993). *GERENCIA PARA EL FUTURO*. Barcelona: Norma.

Drucker, P. (2000). *EL MANAGEMENT DEL SIGLO XXI*. Buenos Aires - Argentina: EDHASA.

Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones*. México: McGRAW-HILL.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoski, R. E. (2007). *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos 7a. edición*. México, D.F.: Abril Vega Orozco.
- Horst Álvarez, A. v. (2006). *Competitividad, Desafío Global para el Reto Local CASO DOMINICANO*. República Dominicana: Corripio.
- Porter, M. E. (2002). *Ventaja competitiva. "Creación y desempeño superior"*. México: S.L. (GRUPO PATRIA CULTURAL) ALAY EDICIONES.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

Infografías



CÓMO SUPERAR LOS DESAFÍOS LOGÍSTICOS EN EL SECTOR FLORICULTOR.

INTRODUCCIÓN:

El objetivo central es analizar los diferentes problemas y desafíos que afectan el proceso de logística en el sector floricultor, logrando pasar de un macro entorno en el sector logístico que nos permita ver con más detalle la situación que atraviesa Colombia en el sector floricultor.

METODOLOGÍA:

Esta investigación cuantitativa, descriptiva, no experimental, transeccional fue realizada para las empresas del sector logístico floricultor para conocer qué dificultades que presentan a la hora de exportar su producto.

JUSTIFICACIÓN:

Qué problemas y desafíos se presentan en la logística de una empresa para el sector de la floricultura? En este sentido, se busca realizar un análisis de las dificultades y conflictos que podrían presentarse en la logística para la floricultura, el cual empezamos a plantear desde el punto de vista que nos presentan los investigadores Mauricio Sanabria R. Juan Javier Saavedra M. Andrés Guillermo Hernández M.

RESULTADOS:

unas de las preguntas fueron: ¿Cree usted que su empresa tiene o cuenta con la capacidad de tecnología para aplicar los debidos procesos de la logística en el sector floricultor?, en este sentido, tal como se muestra en la Figura, se encuentra que el 84,6% de la muestra indica que si hay procesos que mejoren el sector logístico floricultor Mientras el 15,4% indican que no hay que hacer procesos de mejora en sus compañías o no han logrado identificarlas.



Figura. Capacidad tecnológica para aplicar procesos logísticos en el sector floricultor.

CONCLUSION:

Tomando en cuenta que se investigaron soluciones y mejoras en procesos, indagamos en falencias que se encontraban dentro de nuestro territorio buscando soluciones a los tiempos u costos que se usan y que se pueden reducir optimizando e implantando mejoras en las técnicas ya empleadas.



Autoras:
Jennifer Morales Prado
Karen Yessenia Ospina

Póster 3

INCIDENCIA DEL MERCADO DE CAPITALES, EN EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL COLOMBIANO

Andrés Ricardo Cabezas Barajas, María Fernanda Rojas Mendocá
 Sociólogo DEFINAL DE
 Fundación Universitaria Autónoma de Colombia, Bogotá, Colombia



INTRODUCCIÓN

Los owners del sector textil atraen de recursos que les permite un crecimiento y fortalecimiento asociado para ser cada vez más competitivos y tener un riesgo financiero menor, en muchas ocasiones, el falta de financiación afecta su sostenibilidad y supervivencia en el mercado.

El sector textil se toma como referente para este trabajo investigativo puesto que es el sector más provechoso y con mayor dinamismo histórico de Colombia, ha contribuido en el desarrollo industrial, en la generación de empleo y en el valor agregado del país.

En este proyecto de investigación se busca analizar la incidencia del mercado de capitales en el desempeño financiero de las empresas del sector textil colombiano, para poder así generar una oportunidad más amplia para que estas empresas puedan acceder de manera fácil y favorable a recursos o canales de financiación que les brinden sustentabilidad e impulsen su posterior desarrollo.

METODOLOGÍA

Se implementó el Modelo de Datos de Panel como metodología estadística dentro del presente para ordenar la profundidad y amplitud del sistema financiero en los mercados de capitales de la economía colombiana y como será el desarrollo el progreso de las pymes del sector textil.

En el desarrollo del modelo, como variable dependiente, se calculó el índice Dupont como indicador de rentabilidad de las empresas FABRICAJO, ENGA y COLTEUR respecto la ecuación entre la Rentabilidad Económica (ROA) (resultado de la división entre el utilidad neta presentada en el estado de resultados, sobre los activos totales dados en el Balance General de la empresa) sobre la Rentabilidad financiera (ROE) (resultado de la división entre la utilidad neta presentada en el estado de resultados, sobre el patrimonio dado en el Balance General de la empresa) de las compañías mencionadas cuyo resultado se plasma en las figuras 1, 2 y 3. Como variables independientes se tomaron los índices bursátiles COLCAP (renta variable) y COLTEC (renta fija) los cuales se pueden ver en las figuras 4 y 5 respectivamente.



Figura 1. Evolución del Índice del Mercado Colombiano de Valores (COLCAP) y el Índice del Sector Textil (COLTEC) Fuente: Datos propios.

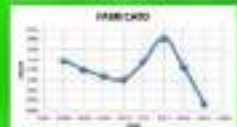


Figura 2. Índice Dupont de la empresa FABRICO 2001 - 2019. Fuente: Elaboración propia. Fuente: Datos propios (AGSILATD)



Figura 3. Índice Dupont de la empresa ENGA 2001 - 2019. Fuente: Elaboración propia. Fuente: Datos propios (ENVA)



Figura 4. Índice Dupont de la empresa COLTEUR 2001 - 2019. Fuente: Elaboración propia. Fuente: Datos propios (COLTEUR)

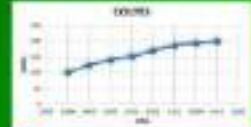


Figura 5. Evolución del Índice COLCAP 2001 - 2019. Fuente: Elaboración propia. Fuente: Datos propios de Colombia



Figura 6. Evolución del Índice COLTEC 2001 - 2019. Fuente: Elaboración propia. Fuente: Datos propios de Colombia

Variable	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
COLCAP	10000	10500	11000	11500	12000	12500	13000	13500	14000	14500	15000	15500	16000	16500	17000	17500	18000	18500	19000
COLTEC	10000	10200	10400	10600	10800	11000	11200	11400	11600	11800	12000	12200	12400	12600	12800	13000	13200	13400	13600

Figura 7. Evolución del Índice de Rentabilidad Económica (ROA) y Rentabilidad Financiera (ROE) Fuente: Datos propios

CONCLUSIONES ESPERADAS

- Existe una relación entre el mercado de renta variable determinado por el índice COLCAP y la gestión financiera de las empresas del sector textil.
- Existe una relación entre el mercado de renta fija determinado por el índice COLTEC y la gestión financiera de las empresas del sector textil.
- No existe ninguna relación entre los mercados de renta fija y variable y la gestión financiera de las empresas del sector textil.

BIBLIOGRAFÍA

• Alvarado, A. H. (2007). Valoración De Acciones En Mercados De Capitales Emergentes Latinoamericanos. Madrid: Universidad Autónoma De Madrid, Universidad Complutense De Madrid.

• Sura, G. (2011). Análisis de Comportamiento y Oportunidades del sector Sistema Moda. Bogotá: Grupo Sura.

• Maricó Muñoz, R. E. M. (2000). La Técnica De Datos De Panel Una Guía Para Su Uso E Interpretación. San José: Banco Central De Costa Rica.

• Daniel Escobar, D. R. (2010). Financiamiento y Oportunidades en el Mercado de Capitales Colombiano. Bogotá: Global Securities Group (GSG).

• Colombia, B. d. (2011). Metodología Para El Cálculo Del Índice CDUCAP. Bogotá: Bolsa de Valores de Colombia.

• Colombia, B. d. (2016). Metodología Fórmula De Índice COLTEC. Bogotá: Bolsa de Valores de Colombia.