



# INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ISSN: 2007-5030

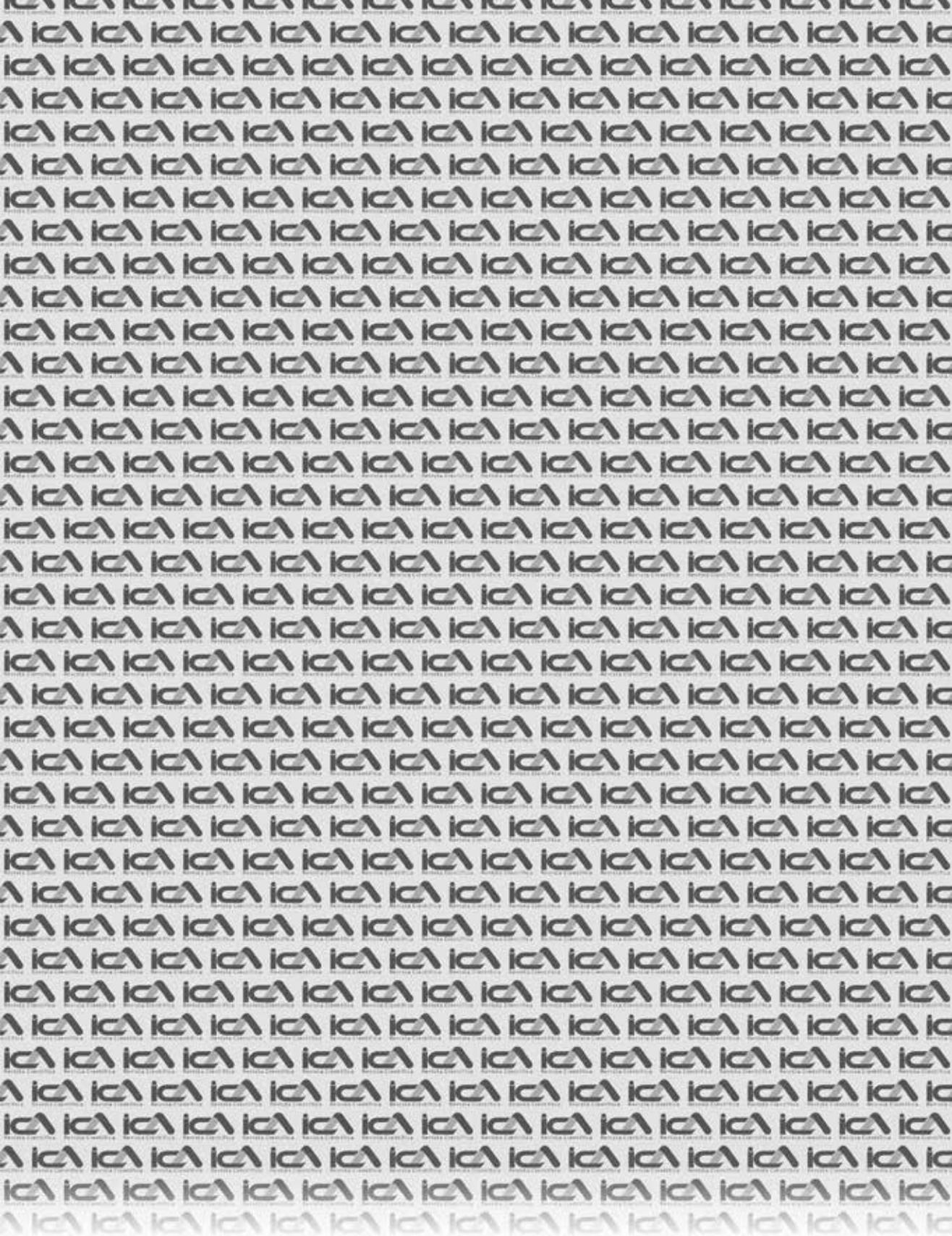


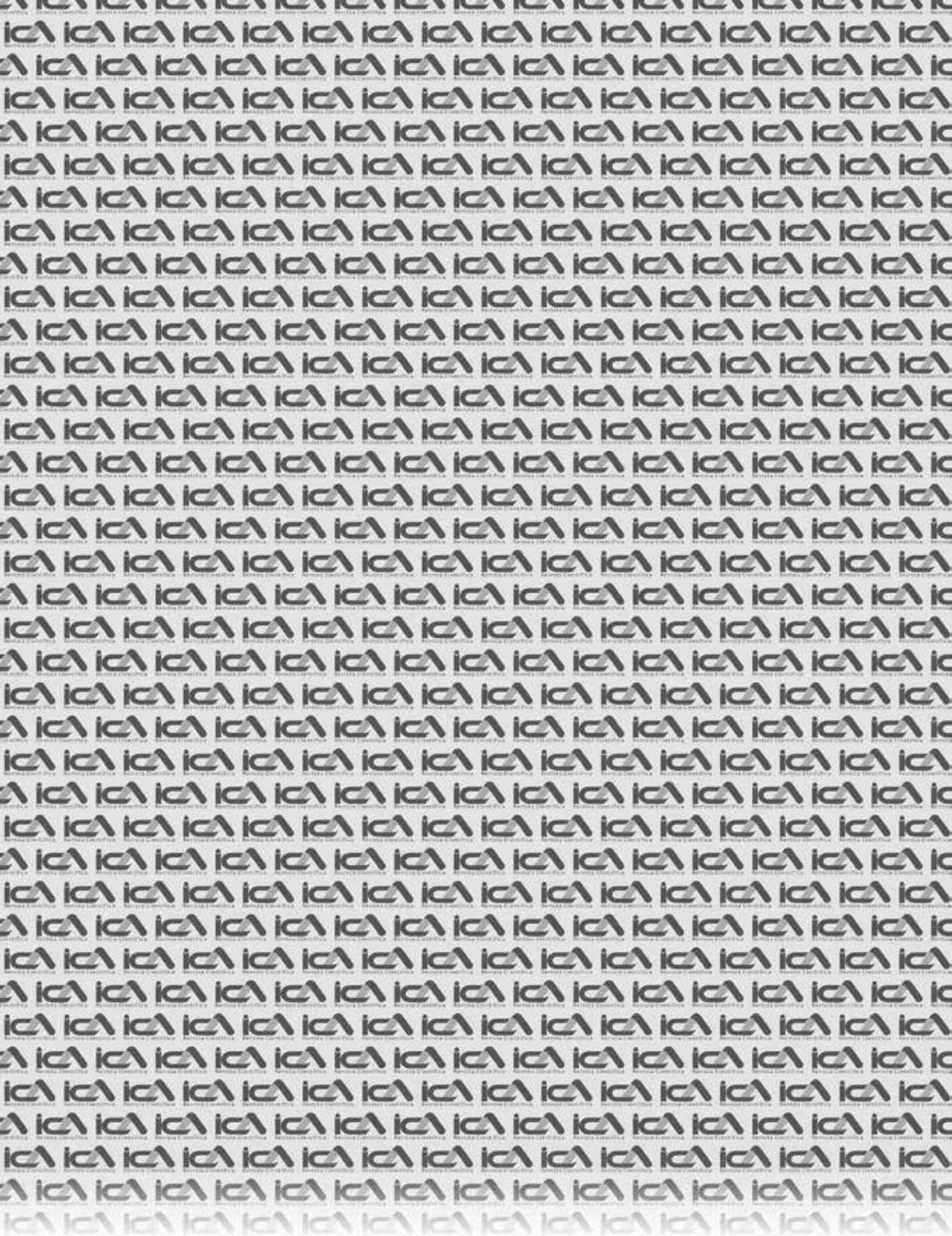
Revista Científica 14

REVISTA ARBITRADA E INDEXADA SEMESTRAL DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA EDITADA POR LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN CULIACÁN, SINALOA, MÉXICO. VOL. 7, NÚM. 14. 01 DE OCTUBRE DE 2017 AL 31 DE MARZO DE 2018



JOSÉ MANUEL CEJA FLORES / MARIANA ZERÓN FÉLIX / YOLANDA MENDOZA  
CAVAZOS / GUILLERMO MENDOZA CAVAZOS / NALLELY GUADALUPE  
HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ / YESENIA SÁNCHEZ TOVAR / MANUEL HUMBERTO  
DE LA GARZA CÁRDENAS / CINTHIA SÁNCHEZ LAVARIEGA / RUTH NOEMÍ OJEDA  
LÓPEZ / OLIVIA JIMÉNEZ DIEZ / YORBERTH MONTES DE OCA ROJAS / NELLY  
PRIMERA MENDOZA / RITA FINOL LOZANO / KAREN ANAHÍ LARRETA GARCÍA /  
CARLOS ALBERTO SANTAMARÍA VELASCO / OSCAR JAVIER MONTIEL MÉNDEZ /  
JUAN ALBERTO ADAM SIADE







# Investigación en Ciencias Administrativas

---



## DIRECTORIO



DOCTOR JUAN EULOGIO GUERRA LIERA  
Rector

DOCTOR JESÚS MADUEÑA MOLINA  
Secretario General



MAESTRO EN CIENCIAS MARIO ANTONIO CAMPOS SEPÚLVEDA  
Director

DOCTOR LUIZ VICENTE OVALLES TOLEDO  
Coordinador General de Investigación y Posgrado

## COMITÉ EDITORIAL

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

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

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

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

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

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

## REVISTA INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,

Volumen 7, Número 14, 01 de octubre de 2017 / 31 de marzo de 2018,

es una publicación semestral, arbitrada e indexada, de la Universidad Autónoma de Sinaloa editada por la  
Coordinación General de Investigación y Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración.

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

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

Este número se terminó de imprimir el 31 de marzo de 2018 con un tiraje de 1 000 ejemplares.

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

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

### INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Domicilio y correspondencia: Coordinación General de Investigación y Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Boulevard Universitarios y Avenida de las Américas, Módulo IV, Colonia Universitaria, Código Postal 80 013, Culiacán, Sinaloa, México.

Facultad de Contaduría y Administración.

Teléfono 01667 752 18 59, Extensión 106. Fax: 01667 752 18 59

Correo: icafca@uas.edu.mx

Corrección y Estilo: Doctora María Dolores Flores Aguilar

Portada e interior: Irán Ubaldo Sepúlveda León

Distribución: Licenciado Cuahtémoc Celaya Corella

Impresión y encuadernación: Servicios Editoriales Once Ríos S.A. de C.V.

Traducción: los autores.

### INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

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

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

EDITORIAL . . . . .	6
LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES DE LOS EGRESADOS DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS <i>José Manuel Ceja-Flores</i> . . . . .	8
LAS CAPACIDADES GERENCIALES Y LA CREACIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA EN LAS PYMES DEL NORESTE DE MÉXICO <i>Mariana Zerón-Félix</i> <i>Yolanda Mendoza-Cavazos</i> <i>Guillermo Mendoza-Cavazos</i> . . . . .	32
RELACIÓN ENTRE VALOR PERCIBIDO Y LEALTAD. UN ESTUDIO LOS CONSUMIDORES DEL SECTOR RESTAURANTERO DE CIUDAD VICTORIA, TAMAULIPAS <i>Nallely Guadalupe Hernández-Hernández</i> <i>Yesenia Sánchez-Tovar</i> <i>Manuel Humberto de la Garza-Cárdenas</i> . . . . .	52
DIAGNÓSTICO DE UNA EMPRESA FAMILIAR EN EL SECTOR TURÍSTICO <i>Cinthia Sánchez-Lavariega</i> <i>Ruth Noemí Ojeda-López</i> <i>Olivia Jiménez-Diez</i> . . . . .	72
LA CONTRALORÍA SOCIAL COMO INICIATIVA DE LOS CONSEJOS COMUNALES EN VENEZUELA <i>Yorberth Montes de Oca-Rojas</i> <i>Nelly Primera-Mendoza</i> <i>Rita Finol-Lozano</i> . . . . .	92
INTENCIÓN EMPRENDEDORA Y AUTOEFICACIA EMPRENDEDORA; UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LOS ALUMNOS DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ-CIUDAD UNIVERSITARIA <i>Karen Anahí Larreta-García</i> <i>Carlos Alberto Santamaria-Velasco</i> <i>Oscar Javier Montiel-Mendez</i> . . . . .	110
RESEÑA CARACTERÍSTICAS Y RETOS DE LA MUJER EMPRESARIA EN LA CIUDAD DE MÉXICO <i>Juan Alberto Adam-Siade</i> . . . . .	141

## EDITORIAL

Las temáticas que se abordan en este número de la Revista ICA, algunas están encauzadas desde la economía del conocimiento para la creación de valor de las organizaciones, con base en la tecnología de la información, la innovación y el conocer qué tan preparados están el recurso humano en las empresas.

Por ejemplo, el primer artículo tiene el objetivo de evaluar el perfil de competencias profesionales de los graduados de la licenciatura de administración de empresas de la Universidad de Occidente, utilizando la metodología mixta con un diseño de correlación y descriptivo. Sus principales hallazgos son que sus egresados cuentan con bajos conocimientos, capacidades y habilidades con relación al perfil requerido por el sector productivo; bajo desempeño laboral, competencias profesionales insuficientes, entre otros.

Asimismo, el segundo artículo a cargo de investigadores de la Universidad de Tamaulipas identifican las capacidades empresariales generadoras de ventaja competitiva en las PYMES del noroeste de México, suponiendo que generan un efecto positivo y significativo en el desempeño organizacional. La variable de gerencia de recursos humanos logra un efecto altamente significativo en el desempeño de la organización.

Otro tema relacionado con la economía del conocimiento es el que presentan investigadores de la Universidad del Zulia y Centro de Estudios de la Empresa, quienes explican en un tercer artículo la contraloría social en los consejos comunales de Venezuela, encontrando que los voceros y voceras no cuentan con previas experiencias en el ejercicio de la contraloría social, ni están capacitados en alguna área afín para ello; desconocen las leyes entre otros aspectos de control estructurado sobre gestión social.

Los temas sobre intención y eficacia emprendedora están a cargo de investigadores de la Universidad de Ciudad Juárez y la Universidad de Guadalajara en el artículo número cuatro. Las principales conclusiones nos refieren que los alumnos universitarios tienen una intención emprendedora alta, algunos han elegido la carrera para estar más preparados al momento de emprender.



Por otra parte, los estudios de mercado son relevantes en las ciencias administrativas, de ahí que el artículo número cinco el cual versa sobre la relación entre el valor percibido y la lealtad en los consumidores del sector restaurantero de Ciudad Victoria, Tamaulipas puede resultar de interés para los estudiosos sobre estos temas. Concluyen que la psicología del consumidor mediante la calidad, el valor social y las emociones percibidas son determinantes al momento de tomar la decisión de consumo.

Los diagnósticos también son tópicos relevantes en las investigaciones administrativas por lo que se presenta el artículo número seis con una propuesta sobre diseño metodológico para realizar un diagnóstico de una empresa restaurantera familiar, la cual está a cargo de investigadores de la Universidad Autónoma de Yucatán y adscritos al Instituto Mexicano del Seguro Social.

Finalmente, la reseña bibliográfica es sobre la obra titulada *Características y retos de la mujer empresaria en la Ciudad de México* a cargo del investigador de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.

DRA. DEYANIRA BERNAL DOMÍNGUEZ,  
Directora Editorial

## RESUMEN

Esta investigación se realizó con el objetivo de evaluar el perfil de competencias profesionales de los graduados de la Licenciatura en Administración de Empresas, bajo un diseño de correlación descriptivo, con enfoque cualitativo-cuantitativo. A través de un cuestionario estandarizado y entrevistando a una muestra de estudiantes, profesores y graduados; los resultados obtenidos muestran un nivel bajo de desempeño de las competencias profesionales que es causado por la inadecuada correlación del proceso de enseñanza-aprendizaje de acuerdo a los requerimientos del sector productivo en el que laborarán los graduados una vez concluidos sus estudios. La investigación provee una serie de lineamientos con el fin de reestructurar los planes de estudio de Administración de Empresas, para que su contenido, las estrategias didácticas, las incubadoras de negocios y la competencias profesionales del alumno estén todos, en correlación a las demandas del sector productivo, con las oportunidades que emergen en el mismo y, en paralelo, con la consolidación de conocimiento, a través de experiencia y práctica en el contexto real.

*PALABRAS CLAVE: administración, competencias, egresados.*

## ABSTRACT

This research was carried out with the objective of evaluating the profile of professional competences of the graduates of the Degree in Business Administration under a descriptive correlation design, with a qualitative-quantitative approach. Through a standardized questionnaire and interviewing a sample of students, professors and graduates, the results obtained show a low level of performance of professional skills that is caused by the inadequate correlation of the teaching-learning process with the requirements of the productive sector in which the graduates work after completing their studies. The research provides a series of guidelines in order to restructure the curricula of Business Administration, so that its content, teaching strategies, business incubators and student professional skills are all in line with the demands of the sector productive, with the opportunities that emerge in it and, in parallel, with the consolidation of knowledge through experience and practice in the real context.

*KEYWORDS: administration, competencies, graduates.*

**Doctor José Manuel Ceja-Flores.** Doctor en Educación Basada en Competencias, Profesor de la Universidad Autónoma de Occidente. Domicilio: Boulevard Lola Beltrán y Rolando Arjona sin número, Colonia 4 de Marzo, Código Postal 80120, Culiacán, Sinaloa México. Teléfono: 667 759 1300. Correo electrónico: jmcejaflores@gmail.com



# LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES DE LOS EGRESADOS DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## *THE PROFESSIONAL COMPETENCIES OF THE GRADUATES OF THE DEGREE IN BUSINESS ADMINISTRATION*

Fecha de recepción: 20/09/2017 Fecha de aceptación: 18/11/2017

José Manuel Ceja-Flores

### INTRODUCCIÓN

La investigación se orientó con base en la pregunta general ¿Hasta qué grado los egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas poseen las competencias profesionales establecidas en el perfil de egreso y, cuáles son los principales problemas en el desarrollo de dichas competencias?, así como a las preguntas específicas: ¿Hasta qué grado los egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas cuentan con los atributos de conocimientos, capacidades y habilidades que señalan las competencias profesionales?, ¿Cuáles son los principales problemas en el desarrollo de competencias profesionales de los alumnos de la Licenciatura en Administración de Empresas? y, ¿Cuáles áreas de la formación profesional se tienen que fortalecer en el currículo de la Licenciatura en Administración de empresas?

Con relación a las preguntas anteriores, la hipótesis general planteada por el investigador fue “Los egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas tienen desarrolladas insuficientemente las competencias profesionales enunciadas en el perfil de egreso”, y las hipótesis específicas: “Los egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas tienen desarrollados parcialmente los

atributos de conocimientos, capacidades y habilidades señalados en las competencias profesionales”, “Los alumnos de la Licenciatura en Administración de Empresas presentan graves problemas en el desarrollo de sus competencias profesionales” y “Las áreas de formación profesional de la Licenciatura en Administración de Empresas requieren ser fortalecidas mediante un rediseño curricular.

La Justificación para el desarrollo de esta investigación es por el poco interés que se observa de parte de directivos y docentes por informarse sobre la situación de los egresados con respecto a las competencias profesionales que portan y su nivel de desempeño profesional en el campo laboral.

El aporte educativo de esta investigación es que la recomendación y la propuesta de rediseñar el currículo de la Licenciatura en Administración de Empresas se orientan a que la calidad del servicio educativo que ofrezcan las universidades sea producto de la capacidad y, sobre todo de ajustarse a los cambios en los ámbitos disciplinarios y en los perfiles profesionales, así como en las nuevas exigencias de formación profesional que se van delineando en el mercado de trabajo al que se enfrentan los egresados. Y en la medida que se reconozca la capacidad de los egresados, en esa medida será reconocida la universidad por su nivel de calidad en los servicios educativos que ofrece.

Sin embargo, el aporte social es que las universidades se crearon para servir a la sociedad, por tal razón, su labor tiene una gran trascendencia social y esta investigación contribuirá a ello, puesto que los beneficiados con los resultados serán directamente los estudiantes e indirectamente los profesores, la institución en general, la sociedad y el sector empresarial por ser el destinatario de los egresados.

Cabe señalar, que los hallazgos más sobresalientes en relación al tema investigado son que los egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas cuentan con bajos conocimientos, capacidades y habilidades con relación a las competencias profesionales enunciadas en el perfil de egreso; tienen un bajo desempeño laboral, como consecuencia de su insuficiente competencia profesional, lo cual les dificulta su desarrollo profesional y el currículo de la licenciatura debe ser rediseñado como consecuencia de la baja competencia y desempeño profesional de los egresados de ella.

## OBJETIVOS

### *Objetivo general*

Evaluar las competencias profesionales que han desarrolladas los egresados en función al perfil de egreso de la Licenciatura en Administración de Empresas, para la formulación de recomendaciones de mejora de los procesos educativos

y que eleven los niveles de aprendizaje de los estudiantes y, las competencias de los egresados.

### *Objetivos específicos*

1. Evaluar los atributos de conocimientos, capacidades y habilidades señalados en las competencias profesionales, que tienen los egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas.
2. Describir los principales problemas en el desarrollo de competencias profesionales de los alumnos de la Licenciatura en Administración de Empresas.
3. Determinar las áreas de la formación profesional que se tienen que fortalecer en el currículo de la Licenciatura en Administración de Empresas.

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La insuficiente competencia profesional de los egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas ha sido corroborada por representantes del mercado de trabajo, quienes han manifestado la existencia de una insuficiencia profesional en dichos egresados, la cual consiste en dificultad para comprender y apropiarse de los procesos de trabajo y obteniendo un deficiente desempeño profesional.

El problema que se atiende con esta investigación es *Un bajo nivel de logro de competencias profesionales en los egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas, con relación al perfil de egreso establecido y las necesidades laborales de las empresas, lo que impacta negativamente en su desempeño profesional.*

Este problema imposibilita a las universidades a analizar la pertinencia de las competencias en el perfil de egreso, porque antes es necesario tener siempre una visión clara del tipo de formación requerido por el mercado laboral, sobre todo, considerando que el sector empresarial es dinámico y el cambio en las estrategias y técnicas empresariales siempre va por delante de la actualización de los currículos universitarios.

Esta investigación remite a las competencias planteadas en el perfil de egreso de la licenciatura, las cuales pueden ser modificadas con base en estos resultados.

### LAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS

Se sintetiza el contexto general en el cual se ubican las competencias profesionales en administración, lo cual orienta a comprender el estado actual del problema.

Las perspectivas teóricas se desarrollan en orden secuencial para mejor comprensión de su relación con el tema de investigación. Primero se presentan las *Competencias Profesionales en el área de Administración* en la que se explican los enfoques y modelos de formación de administradores por competencias, propuestos por Rodrigo Varela V. (2008), siendo el único autor del campo de la administración que dedica una obra a este tipo de propuestas.

Después se presenta la propuesta de *La Administración Aplicada por Competencias por varios autores* e instituciones como el Colegio de Administradores. Las perspectivas tercera a la octava corresponden a las competencias que generalmente integran el perfil de egreso de la Licenciatura en Administración y, la última perspectiva teórica es una propuesta de instrumentos para observar y evaluar las competencias profesionales de los egresados.

### *Competencias profesionales en el área de Administración*

Esta perspectiva teórica permite tener una visión inicial e integral sobre los enfoques educativos para formar administradores, los modelos de desarrollo de administradores basado en competencias y, las ideas pedagógicas sobre la formación de administradores que se han desarrollado en México. Estas aportaciones facilitan hacer interpretaciones y juicios en el proceso de evaluación de las competencias de los egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas.

### Enfoque educativo para formar administradores

Referente a ello, Varela (2008), expone que los últimos años del siglo anterior mostraron una tendencia significativa y favorable hacia la modificación de los patrones educacionales, porque el presente exige personas diferentes en conductas, valores, normas éticas, habilidades y conocimientos y, que nuestras vidas están regidas por la filosofía de aprender y reaprender para poder desarrollar una variedad de trabajos a lo largo de nuestra vida, con la finalidad de encontrar nichos de mercados para nuestras habilidades y conocimientos.

En este contexto, el sistema educativo, mediante el rediseño curricular debe responder a los requerimientos que la sociedad le va formulando para que se ajuste a las nuevas características y para preparar personas con las competencias que demanda el ejercicio profesional. Con este objetivo, se deben plantear y responder a las preguntas: ¿Qué competencias son las que deben adquirir los estudiantes en los diversos ciclos de formación? ¿Cómo lograr que los profesores tradicionales se adapten a las nuevas estrategias

educativas?, puesto que éste cambio exige una educación muy diferente en términos de proceso, contenido, objetivos, metodologías, resultados, ambiente de aprendizaje, recursos, estrategias, sistemas de evaluación, es decir, todo lo que el término educación implica.

La educación para administradores ocurre en un marco cultural específico y un medio ambiente real, por lo que no se pueden trasladar las ideas, métodos, conceptos, teorías y herramientas desarrollados para culturas diferentes a la local.

<b>Tabla 1. Enfoques educativos en la formación de administradores.</b>	
<i>Educación tradicional</i>	<i>Educación para administradores</i>
Ejecutivos, funcionarios, burócratas	Líderes empresariales
Organizaciones grandes y adultas	Organizaciones en sus diversas etapas de desarrollo y en sus variados tamaños
Empresas establecidas	Crear empresas
Adeptos y seguidores dependientes	Líderes e innovadores independientes
Buscadores de seguridad	Capaces de correr riesgos moderados
Conocimientos	Conocimientos y virtudes humanas
Empleo	Trabajo
Dependientes	Independientes
Consumidores de empleo	Productores de empleo, Productores de riqueza, Productores de satisfacción
Parte del problema	Parte de la solución

Fuente: Varela (2008). Innovación empresarial, p.576.

Según Gibbs (2005), el sector educativo se concentra en el pasado, haciendo énfasis en ideas, conceptos y síntesis de conocimientos previos, se orienta a ofrecer conocimientos a una audiencia pasiva y válida el nivel de aprendizaje mediante exámenes y pruebas escritas. Que en contraste, el mundo de la administración está muy lejos de estos patrones y que la comprensión de los fenómenos se deriva de experiencias laborales, apropia el conocimiento mediante la acción y es a través de los resultados de ella que se evalúa.

<b>Tabla 2. Diferencias en enfoques educativos.</b>	
<i>Educación tradicional</i>	<i>Educación para administradores</i>
El pasado	El futuro
Análisis crítico	Creatividad
Conocimiento	Discernimiento

*Continuación tabla 2...*

Aprendizaje pasivo	Aprendizaje activo
Ausencia de compromiso	Compromiso emocional
Manipulación de símbolos	Manipulación de eventos
Comunicación escrita y neutra	Comunicación personal y con influencia
Conceptos	Problemas y oportunidades

Fuente: Varela, (2008) Innovación empresarial, p.576.

Algunas otras recomendaciones de Gibb (2005) son las siguientes:

- El aprendizaje se da por la solución de problemas, por la apropiación de oportunidades, por experimentar y hacer que las cosas ocurran, por cometer errores y por hacer.
- La educación debe ser integral y no fragmentada, debe analizar en forma integral, pragmática y racional los diversos elementos de la actividad empresarial mirando las sinergias que puedan existir.
- Se debe utilizar aprendizaje por experiencia y por ello aprendizaje basado en problemas, aplicación práctica, casos vivos con empresarios reales, visitas a empresas, simulaciones, ejercicios, competencias empresariales, concursos, simulaciones de nuevas empresas, etc.
- Los cursos deben ser flexibles en su contenido y concentrarse en el desarrollo de las competencias.
- Se debe buscar que generen soluciones innovadoras bajo condiciones de ambigüedad y riesgo, que es el ámbito normal de empresas.

### Modelo de desarrollo de administradores basado en competencias

El diseño de un modelo para la formación de administradores debe considerar metodologías probadas para permitir los niveles de desarrollo de las competencias profesionales que se buscan en el proceso. El modelo debe tener en cuenta los siguientes componentes: a) el modelo de transformación y el concepto de espíritu empresarial; b) el concepto de cultura empresarial; c) el concepto de líder empresarial; d) el proceso de transformación en empresarios; y, e) los componentes y las etapas del proceso empresarial.

“Se define el concepto de competencia empresarial como el conjunto de atributos (motivaciones, actitudes, valores, autoconceptos, conocimientos, habilidades) de una persona que se manifiesta en comportamientos definibles, observables y medibles y que están casualmente vinculados con un desempeño superior en la acción empresarial” (Varela, 2008, p. 587).

La definición de competencia que presenta Varela en esta cita, es una definición de empresarios. Por otra parte, cada institución educativa elabora su propia definición de competencia profesional, con base en esta determina los contenidos disciplinares de Administración. Por eso los mapas curriculares de ella distan mucho de una institución a otra, teniendo como consecuencia egresados con competencias muy desiguales y sin congruencia con los requerimientos del sector productivo. Entonces la solución es la vinculación de las instituciones con los empresarios para la unificación de criterios educativos.

El desarrollo de cada una de estas competencias implica el desarrollo de elementos de tipo personal y conceptual. El modelo básico considera el componente de conocimiento y el componente personal de cada competencia bajo la noción de un continuo, con el desarrollo de una serie particular de competencias específicas y labores de reforzamiento y de complementación según el proceso.

- *La primera etapa.* Denominada “Espíritu empresarial, empresario y carrera empresarial”. Busca generar una actitud positiva hacia ella, identificar las competencias y recursos que tiene y cuáles le falta para llegar a ser un empresario exitoso; redefinir sus objetivos empresariales de mediano plazo y la secuencia de acciones y decisiones que debe tomar para llegar a ser empresario; entender lo que implica ser empresario, actuar con espíritu empresarial y ser parte de una cultura empresarial.
- *La segunda etapa.* “Generación y evaluación de ideas de empresa”. Esta orientada fundamentalmente, a la identificación de oportunidades de empresa.
- *La tercera etapa.* “Estructuración y evaluación de la oportunidad de empresa”, se orienta a que los estudiantes estén en condiciones de estructurar una verdadera oportunidad de empresa.
- *La cuarta etapa,* “Elaboración de un plan de empresa integral”. Tiene como propósito capacitar a los estudiantes en la elaboración detallada de un plan integral de empresa.
- *La quinta etapa.* “El proceso de arranque”. Esta orientada al arranque efectivo de la empresa.
- *Sexta etapa.* Está orientada al “Crecimiento y desarrollo de la empresa”.

Los recursos que deben ponerse a disposición del programa para lograr su éxito son: formadores, asesores, movilidad empresarial, incubadoras de empresa, *software* de plan de empresa, recursos de plan de empresa, ferias empresariales, contactos con organismos de financiación y con centro de apoyo no financiero.

## Ideas pedagógicas sobre la formación de administradores

Por su parte, Varela (2008) plantea las siguientes ideas que como elementos adicionales los formadores deben tomar en cuenta durante los procesos educativos:

- Centrar la educación en el estudiante, enfocarla en la excelencia, integrarla a la realidad, dirigirla al desarrollo de competencias personales y profesionales.
- Contribuir al desarrollo del ser humano mediante el aporte de contenidos y conocimientos, formas de pensamiento, cualidades personales y habilidades de adaptación.
- Mantener la idea de que el centro de su acción es la persona en toda su extensión y que luego, como segunda finalidad, está el quehacer.
- Exige el desarrollo de virtudes humanas.
- Permitir desarrollar una cultura empresarial.
- Promover nuevas actitudes.
- Orientar a la solución de problemas, a la ejecución de proyectos, a participar en los diversos aspectos de cada área de conocimiento de la administración.
- Preparar para aprovechar oportunidades.
- Tratar temas como: espíritu y proceso empresarial, evaluación de oportunidades, mercadeo y comercialización de innovaciones, liderazgo y creatividad, profesionalización de empresas, planeación financiera, estrategia empresarial y mecanismos de apoyo.
- Aplicar estrategias que permitan mejorar la comunicación, aprender a aprender, racionalizar, priorizar, planear, decidir, observar, sintetizar, implementar, organizar y controlar.
- Priorizar la información como elemento básico de los procesos empresariales.

### *La Administración aplicada por competencias*

Esta perspectiva teórica permite conocer las aportaciones y propuestas de diversos autores especialistas en administración sobre las competencias generales administrativas y el perfil del licenciado en Administración que se deben de impulsar en las instituciones educativas. Así mismo, las Competencias del Licenciado en Administración de Empresas requeridas por el Sector Productivo y las que demanda el campo laboral a los profesionales en administración.

Estas aportaciones facilitarán hacer interpretaciones y juicios en el proceso de evaluación de las competencias de los egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas.

## Competencias generales administrativas

Según Bernal y Sierra (2008), el nuevo ambiente de las organizaciones demanda personas competentes para el desempeño de sus funciones; por consiguiente, presenta las competencias generales que necesitan los administradores:

Las competencias básicas son las que requiere desarrollar toda persona que se forme y se desempeñe como administrador:

- *Técnicas.* Se refieren a la capacidad o destreza que toda persona tiene en cuanto a las técnicas y herramientas administrativas para su desempeño laboral.
- *Interpersonales.* Son las habilidades que tiene el administrador para entender el comportamiento humano, para comunicarse de forma asertiva, para motivar, facultar y retroalimentar a sus colaboradores y, para relacionarse de forma efectiva con personas de otras organizaciones.
- *Conceptuales.* Son las capacidades de los administradores de expresarse de forma adecuada con la terminología de la disciplina administrativa y, las capacidades de sus interlocutores de entender dicho lenguaje en el desempeño de sus funciones administrativas.
- *Para la administración global.* Son las capacidades o habilidades que deben tener los administradores para desempeñarse en distintos entornos culturales, derivados de los procesos de la internacionalización y la mundialización.

Las competencias especializadas son las que los administradores necesitan desarrollar como consecuencia de los nuevos retos que, día a día, tienen que enfrentar las organizaciones.

Las competencias avanzadas son un requisito para los profesionales en administración.

### Perfil del Licenciado en Administración

El Colegio Nacional de Licenciados en Administración (CONLA) define al licenciado en administración como “el profesionista con los conocimientos, habilidades y actitudes que las organizaciones requieren en sus diferentes etapas de funcionalidad para el logro de sus objetivos, mediante la aplicación ética y científica de la planeación, organización, dirección y control; con una visión integral que mantiene el equilibrio y la armonía de los factores que la conforman, siendo productivo, competitivo, humano y socialmente comprometido”.

En sus documentos señala que el perfil se integra por *conocimientos* generales del proceso administrativo, específicos de las áreas de la empresa, así como humanísticos como participación gremial; por *habilidades* técnicas en administración, como por ejemplo toma de decisiones, interpersonales como trabajo en equipo e intelectuales como aprender a aprender; por *actitudes* personales, por ejemplo, apertura al cambio y, sociales como compromiso y responsabilidad.

Asimismo, analizando diversos autores se determina que el perfil general del egresado de la licenciatura en administración está compuesto por *actitudes*: personales, por ejemplo, superación permanente y, sociales como servicio a los demás; por *habilidades* administrativas, como crear y desarrollar organizaciones, interpersonales como las de negociación e, intelectuales como investigar y solucionar problemas.

### Las Competencias del Licenciado en Administración de Empresas requeridas por el Sector Productivo

El enfoque pedagógico basado en competencias tiene su origen en el mundo empresarial con una marcada orientación a la individualización del trabajador. Sin embargo, las nuevas competencias requeridas por las organizaciones no son sólo individuales, aparece el concepto de competencia colectiva, con mayor importancia e incidencia que la competencia individual. De ahí que las estrategias de desarrollo de recursos humanos consideren la importancia del grupo en el desarrollo de la “organización que aprende”. Esta nueva lógica competencial viene a evidenciar la importancia de las competencias individuales relacionales, sociales y participativas.

En el año 2008, Romero T. y Rangel B. investigaron en seis empresas transnacionales las nuevas competencias que los reclutadores buscan en los jóvenes recién egresados. Requisitos como el título universitario y el inglés, son indispensables para poder trabajar en una gran empresa; sin embargo, los empleados cada vez valoran más otras características profesionales y personales que difícilmente pueden comprobarse con un documento: innovación, adaptabilidad al cambio, liderazgo, saber trabajar en equipo, materializar proyectos, tomar decisiones y ser propositivos.

De acuerdo a lo anterior, Bunk (1994) afirma que el mercado laboral actual requiere de cualificaciones que no envejezcan e incluyen la autonomía de pensamiento y de acción, la flexibilidad metodológica y la capacidad de reacción, de comunicación y de previsión en las diferentes situaciones.

Por su parte, Tobón (2006) menciona las siguientes como las principales competencias genéricas requeridas por las empresas: emprendimiento, gestión

de recursos, trabajo en equipo, gestión de información, comprensión sistémica, resolución de problemas y planificación del trabajo.

De estos y otros planteamientos, se incluye en el “Proyecto Alfa Tuning de América Latina”, donde participaron 62 universidades de Latinoamérica, una lista de competencias genéricas para esta región, las cuales se presentan a continuación:

<b>Tabla 3. Competencias genéricas Proyecto Alfa Tuning de América Latina.</b>	
<b>Competencias genéricas</b>	
1. Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.	2. Capacidad para tomar decisiones.
3. Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.	4. Capacidad de trabajo en equipo.
5. Capacidad para organizar y planificar el tiempo.	6. Habilidades interpersonales.
7. Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión.	8. Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.
9. Responsabilidad social y compromiso ciudadano.	10. Compromiso con la preservación del medio ambiente.
11. Capacidad de comunicación oral y escrita.	12. Compromiso con su medio socio-cultural.
13. Capacidad de comunicación en un segundo idioma.	14. Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad.
15. Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.	16. Habilidad para trabajar en contextos internacionales.
17. Capacidad de investigación.	18. Habilidad para trabajar en forma autónoma.
19. Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.	20. Capacidad para formular y gestionar proyectos.
21. Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuerzas diversas.	22. Compromiso ético.
23. Capacidad crítica y autocrítica.	24. Compromiso con la calidad.
25. Capacidad para actuar en nuevas situaciones.	26. Capacidad creativa.
27. Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas.	

Fuente: Proyecto Alfa Tuning de América Latina.

Para México se establecieron las siguientes habilidades básicas, como sustento para el desarrollo de otras habilidades más complejas: lectura, escritura, comunicación oral, matemáticas, localización de información, tecnologías aplicadas, relaciones interpersonales, entorno organizacional y toma de decisiones.

### *Competencias profesionales*

Con base en análisis de estudios de egresados y consulta directa con directivos y empresarios, este investigador a determinado que las competencias profesionales que deben portar los egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas son las siguientes:

- Comprender muy bien que la estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, puesto que permite establecer funciones, departamentos, autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas, roles y un adecuado control para alcanzar metas y objetivos.
- Tener claro que la organización cuenta con procesos de trabajo, de conducta y de cambio. Conocer que el poder, el conflicto, el liderazgo, la toma de decisiones, las comunicaciones, el cambio y la innovación son los procesos específicos más importantes de la empresa y, que la organización misma es un proceso.
- Saber aplicar procedimientos y técnicas para apoyar el logro de las metas de la organización en la que labore: conocer el proceso de organización, comprender el propósito de las metas y los objetivos, saber el propósito de los manuales de organización y saber utilizarlos.
- Entender que la política organizacional es la que orienta las acciones de la empresa, asimismo, conocer la metodología más recomendada para el diseño de las políticas y los elementos básicos que deben de contemplar.
- Comprender muy bien que los escenarios son instrumentos para conocer mejor la posible evolución de la empresa y, que pueden ser las consecuencias de las decisiones estratégicas actuales.
- Diferenciar en la planeación estratégica los diferentes escenarios que permiten evaluar la calidad y la productividad organizacional.
- Identifica la misión, visión y filosofía de la organización y comprender que son de suma importancia para gestionar la estrategia adecuada al desarrollo de la empresa.
- Tener la capacidad de identificar y analizar la cadena de valor de la organización y estar de acuerdo en que es fundamental para determinar y establecer ventaja competitiva en la empresa.
- Conocer y ser capaces de aplicar al proceso del análisis FODA. Saber cómo operarlo según el tipo de empresa y su tamaño. Debe compren-

der que este análisis es propio de cada empresa y que no se deben generalizar las situaciones a todas ellas.

- Estar de acuerdo en la importancia y, tener la capacidad de definir correctamente los objetivos de la empresa, las estrategias para lograrlos y las acciones específicas para el desarrollo de dichas estrategias. Sólo así, la empresa avanzará por el camino correcto.
- Comprender que el plan estratégico es el elemento fundamental con que cuenta la empresa para el logro de sus objetivos a largo plazo en cumplimiento de su visión. Por lo tanto, deben ser capaces no solo de su elaboración, sino de su evaluación, porque un plan no evaluado, simplemente no es seguro de que oriente de acuerdo a lo que la empresa se debe enfocar, como a normalizar sus procesos para reducir la variedad de productos, incrementar los niveles de calidad, agilizar los pedidos y mejorar la comercialización. Lo anterior sin excepción, en las empresas de nueva creación por expansión.
- Estar convencidos de que se debe establecer en las empresas un sistema de gestión de la calidad según el modelo establecido en las normas ISO 9000, que se fundamenta en principios que tienen como objeto conducir a una organización hacia el éxito a largo plazo. Deben ser capaces de identificar los sistemas de gestión de calidad: el modelo europeo EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad), el modelo establecido en la norma “ONG con calidad” y otros que existen en el mercado (Carta de Servicios, Premio Deming, Premio Malcom Balbrige, Premio Príncipe Felipe a la Excelencia empresarial y Marca de Garantía Madrid Excelente).
- Tener la habilidad para identificar la vinculación recíproca que existe entre la cultura organizacional, el cambio y, el impacto de la tecnología. Comprender que a la concordancia cada vez mayor entre tecnología y cultura corresponden mayores niveles de productividad, eficacia y rendimiento. Deben estar convencidos de que la cultura organizacional es propiciadora de una adecuada introducción de tecnología en la empresa.
- Ser capaces de promover e implementar en la empresa cambios que incluyan el uso de tecnologías, en función de que la innovación radical de tecnología incrementa las capacidades de la empresa a un nivel donde puede ser considerada como una nueva entidad; la empresa para estar actualizada requiere permanentemente de realizar mejoras a su tecnología; la inclusión de nuevas medidas tecnológicas permite la reducción del costo de producción.
- Consultar a los miembros de la organización para medir los diversos aspectos del clima y tomar en cuenta los factores de motivación, relaciones interpersonales, satisfacción de necesidades, beneficios adicio-

nales, identificación con la empresa, salario, horario, instalaciones, plan de carrera, comunicación, seguridad en el trabajo, estabilidad laboral, responsabilidad, toma de decisiones, y reconocimiento; ya que se puede medir el clima organizacional por medio de las dimensiones de las actitudes hacia diversos elementos motivantes.

- Tener la habilidad para comprender que las tendencias que modelan la cultura organizacional son la competitividad, flexibilidad, formación permanente, mejora continua, conciencia medioambiental, comunicación, trabajo en equipos multidisciplinares y sociedad; que la creación de una sinergia cultural fomenta ambientes de apertura y confianza indispensables para el logro de la productividad empresarial.
- Comprender que la estrategia debe ser congruente con la cultura de la organización, puesto que son dos elementos que constituyen un sistema de relaciones dependientes uno de otro; que el diseño estructural es un reflejo de los valores fundamentales de su cultura organizacional; que la cultura refuerza la estrategia y el diseño estructural que la organización necesita para su efectividad dentro de su ambiente; que la relación correcta entre los valores culturales, la estrategia organizacional y el ambiente de negocios puede mejorar el desempeño de la organización.
- Comprender que los factores que influyen en la conformidad del clima organizacional son externos e internos; que las dimensiones del clima en la empresa son estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad; que los tipos de clima organizacional son el autoritario y el participativo.
- Tener la habilidad para promover, establecer y mantener un clima organizacional que funcione como una especie de carretera para el logro armonioso de los objetivos y metas de la empresa

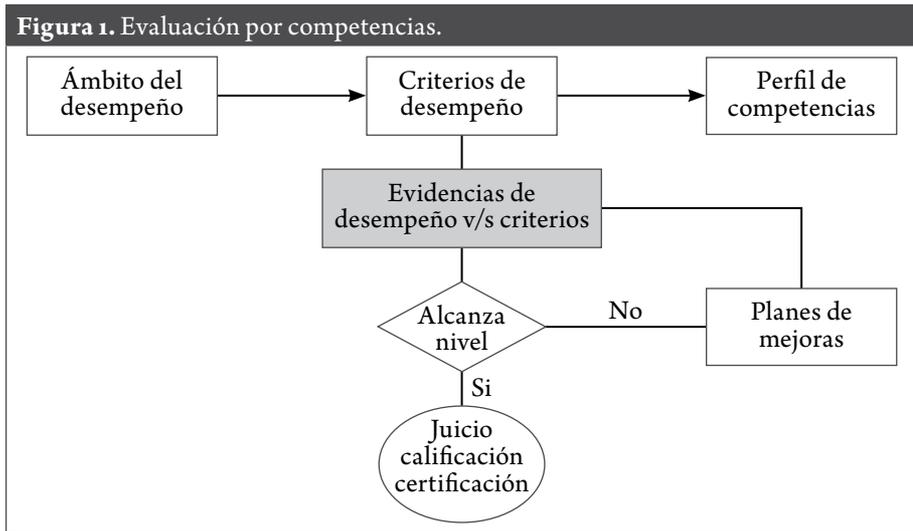
### *Modelo de evaluación de las competencias profesionales de los egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas*

Esta perspectiva teórica orienta a que la evaluación de competencias es un proceso complejo, que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales. Que es necesario establecer los instrumentos de medición que den cuenta de las demostraciones o evidencias de cada una de estas competencias, pero vistas desde una perspectiva balanceada e integral.

Po su parte, Gonczi (1997) propone un modelo de evaluación integrador dirigido a los atributos —capacidades más genéricas— de un profesional que señala su desempeño. Los métodos de evaluación usados con más frecuencia en

el ámbito de las competencias son: observación directa en el ámbito laboral y valoración de productos terminados o en proceso.

En un sistema de evaluación basado en competencias, se hacen juicios apoyados en los desempeños, sobre si un individuo logra los criterios especificados en los estándares de competencia en una profesión de acuerdo a la figura 1.



Fuente: González, M. (2008). Evaluación de competencias profesionales y formación profesional.

### Proceso de evaluación por competencias

El proceso de evaluación por competencias es una secuencia de acciones y eventos que consiste en:

- Definir requerimientos u objetivos de evaluación.
- Definir las competencias a evaluar.
- Elegir un modelo de evaluación.
- Seleccionar y diseñar instrumentos adecuados.
- Entrenamiento de evaluadores.
- Medir evidencias.
- Comparar evidencias con los requerimientos u objetivos.
- Retroalimentación.
- Establecer un plan de mejora.
- Evaluar logros.

Debe hacerse en el sitio de trabajo, planear la evaluación en el contexto basado en la competitividad no significativa, es un proceso continuo, el plan se revisará periódicamente y se actualizará a medida que los individuos se

desarrollen y logren competencias (CEDEFOR, 2001). El tipo de evaluación varía según el nivel de competencia, por lo cual existen diversos modelos para evaluarlas de acuerdo a la tabla 4.

**Tabla 4.** Modelos de evaluación de competencias.

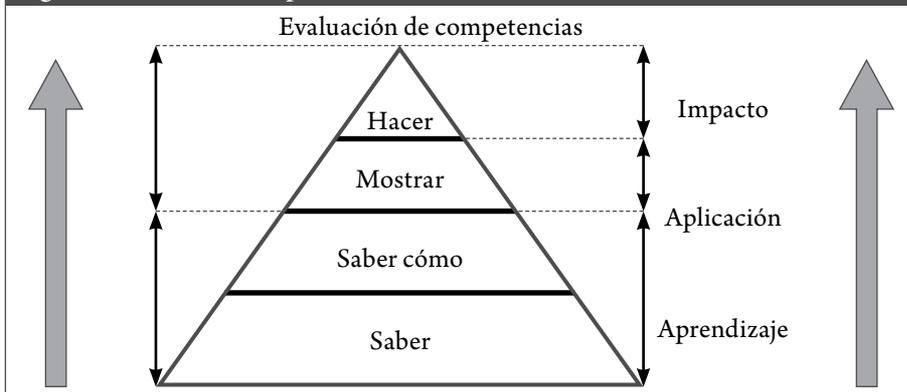
Comportamental	Holístico	Portafolio de evidencias	Incidentes críticos
Basado en estándares de desempeño frente a criterio por cada elemento de unidad de competencia Ámbito real de trabajo Indicadores cuantitativos fundamentalmente	Basado en la persona, considerada en un ámbito determinado Posible simulación Permite inferencia Utiliza evaluación cualitativa	Basado en el evaluador Son determinantes los instrumentos de evaluación El evaluado participa activa y selectivamente según competencias a evaluar o validar	Eventos de singular importancia críticos para la actividad descrita en relación con el logro del objetivo propuesto, bien que se haya permitido alcanzarlo o no

Fuente: González, M. (2008) Evaluación de competencias profesionales y formación profesional.

Se han identificado tres principios básicos para llegar a una evaluación apropiada de la competencia profesional (Guerrero, 2005):

1. Es preciso seleccionar los métodos directamente relacionados y los más relevantes para el tipo de desempeño a evaluar, por ejemplo: técnicas de preguntas, simulaciones, pruebas de habilidades, observación directa.
2. Cuanto más estrecha sea la base de evidencias, menos generalizables serán los resultados. Para el desempeño de otras tareas, se recomienda por lo tanto, utilizar una mezcla de métodos que permitan la inferencia de la competencia.

**Figura 2.** Niveles de competencia.



Fuente: Miler, (1990). *The assesment of clirical skill s/competence/performance*

3. Para poder cubrir varios elementos de competencia, conviene utilizar modelos holísticos de evaluación, esto permite que se alcance mayor grado de validez y eficacia. Para poder evaluar competencias profesionales se requiere que el aprendiz posea niveles de competencia de acuerdo a la figura 2.
  - El nivel de conocimientos “saber”.
  - Nivel de conocimiento del “saber cómo hacer”.
  - Demostración de que “sabe hacer” en condiciones laborales dentro de la esfera del centro formador.
  - El “hace solo” en situaciones reales de trabajo.

Los métodos de evaluación más utilizados para competencias profesionales son:

- Observación directa en el ámbito laboral.
- Simulación de situaciones.
- Valoración de productos terminados o en proceso.
- Formulación de preguntas.

### Instrumentos de medición

Para la medición de las competencias profesionales es indispensable desarrollar instrumentos objetivos y válidos que aseguren la confiabilidad y exigencia de la actividad productiva en cuanto a habilidades y conocimientos indispensables para ejecutar las tareas propias de una ocupación.

Existen diferentes tipos de pruebas que pueden clasificarse según su finalidad en pruebas ocupacionales; su contenido está íntimamente ligado a las exigencias del trabajo y, por tanto, el resultado indica el conocimiento tecnológico y las habilidades que poseen los profesionales para desempeñar un puesto de trabajo determinado, con independencia del proceso de aprendizaje seguido para lograr dichas habilidades y conocimientos. Las pruebas ocupacionales están integradas por dos componentes: tecnológico y práctico.

- *Pruebas de conocimiento tecnológico.* La medición de algunos aspectos del rendimiento de los profesionales se hace por medio de pruebas escritas, las cuales pueden ser de tipo objetivo o subjetivo. Las pruebas subjetivas (o de ensayo) son las que abarcan pocos aspectos del área que se pretende medir, con un número reducido de preguntas formuladas, por lo general en el momento del examen y exigen respuestas largas. Las pruebas objetivas poseen mayor número de preguntas que permiten abarcar un área de conocimientos más amplio, exigen respuestas breves o preguntas

- previamente determinadas en forma y contenido. Con la prueba objetiva es posible hacer un muestreo adecuado respecto al contenido del área.
- *Pruebas prácticas.* Consisten en ejercicios que abarcan una tarea o su representación estructural. Deben construirse, de tal manera que sean el reflejo real del trabajo que se medirá, es decir, estar basadas en el estudio de la ocupación, tomando de este las características fundamentales de los puestos de trabajo como son las tareas y funciones reales en las diferentes empresas, y las exigencias relativas a calidad, precisión y normas de seguridad requeridas. El contenido de las pruebas se estructura en función de un objetivo, y sus elementos son elaborados para apreciar los aspectos fundamentales de un programa de formación o de las exigencias de una profesión, lográndose así constatar el dominio de lo enseñado y exigido.
  - *Observación.* Si bien, la evaluación por competencias se ha transformado dándole un peso al desempeño en el área de trabajo especificado en criterios de desempeño y en las evidencias para juzgarlo, aún se debe considerar la objetividad y efectividad de los mecanismos de evaluación que se deben utilizar.

## MÉTODOS

Para probar las hipótesis se usó un diseño de correlación descriptivo, con enfoque cualitativo-cuantitativo, utilizando la medición exhaustiva y controlada de la información recabada, intentando buscar la certeza y objetividad de los resultados. Se detalló el objeto estudiado básicamente, a través de la medición de sus atributos: conocimientos, capacidades y habilidades.

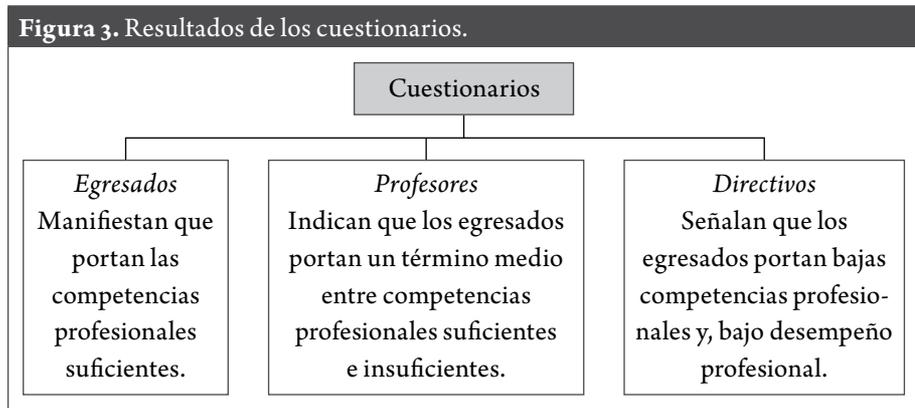
Con el enfoque cualitativo se enfatizó la validez de la investigación a través de la proximidad a la realidad empírica. El investigador tuvo información en la interacción con los sujetos estudiados (estudiantes, profesores y graduados) mediante observaciones y entrevistas, así como por medio de un cuestionario estandarizado.

## RESULTADOS

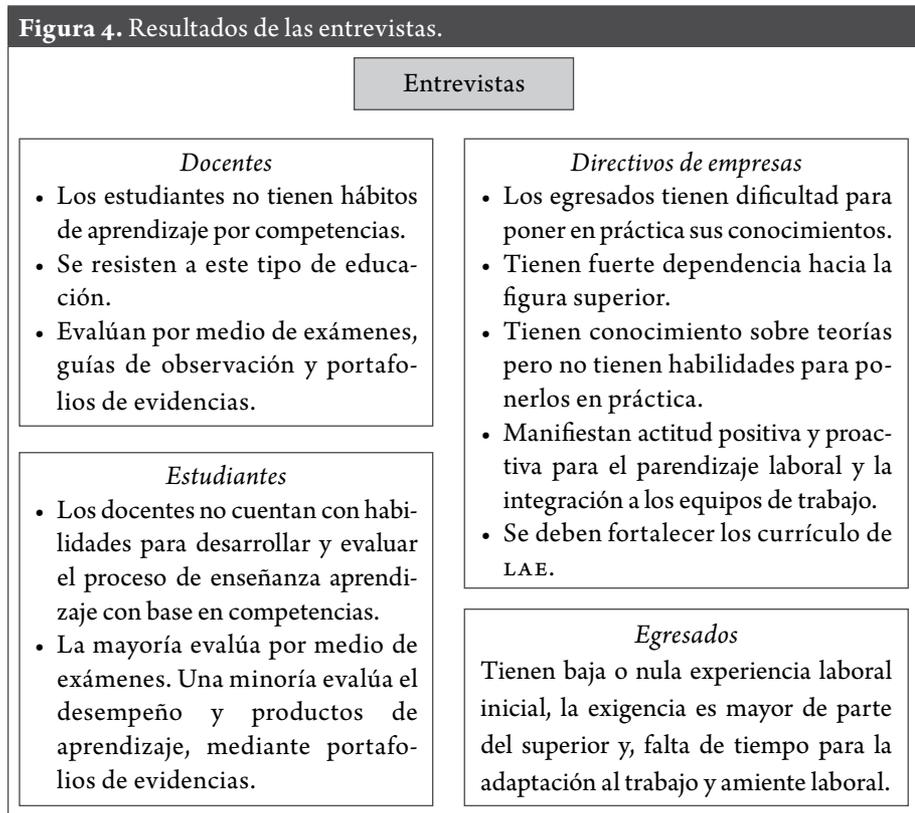
### *Resultados de los cuestionarios*

Se logró contactar a 64 egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas de entre las generaciones 2011 y 2016, que laboran en diferentes empresas del estado, los cuales contestaron el cuestionario. Asimismo, a 15 profesores y a 20 directivos de las siguientes empresas: Starbucks, Fincamex, Sukarne, Office-

max, Zara, Chata, Coppel, The Home Depot, Deportenis, así como del gobierno del estado de Sinaloa. Los resultados de los cuestionarios aplicados se presentan en forma conclusiva en la figura 3.



Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

## Resultados de las entrevistas

Se entrevistó a cinco estudiantes, cinco egresados, cinco docentes, cinco directivos de empresas, así como a directivos de universidades. Los resultados de los cuestionarios aplicados se presentan en forma conclusiva en la figura 4.

## Resultados de la observación del desempeño profesional del egresado

Durante casi treinta años de ejercicio profesional el investigador ha tenido recurrentemente bajo su mando a egresados de esta licenciatura y ha observado que cuentan con mucho conocimiento sobre las teorías, modelos y fundamentos de la administración; pero pocas habilidades para poner en práctica esos conocimientos, lo que les dificulta de inicio su pronta y exitosa integración a su práctica profesional y un desempeño profesional no satisfactorio.

Los resultados de la observación se presentan en la tabla 5, en la que se entiende un grado muy alto cuando el egresado ha demostrado un total dominio del indicador correspondiente; un grado alto cuando el egresado ha demostrado un suficiente dominio del indicador; un grado promedio cuando el egresado ha demostrado un moderado dominio del indicador; un grado bajo cuando el egresado ha demostrado un insuficiente dominio del indicador y; un grado muy bajo cuando el egresado no ha demostrado un dominio del indicador.

**Tabla 5.** Desempeño profesional del egresado de la Licenciatura en Administración de Empresas.

Competencias	Indicadores	Grado de desempeño
Diseña planes estratégicos en las organizaciones.	Identificar la misión, la visión y la filosofía de la organización.	Alto
	Identificar la cadena de valor de la organización.	Muy bajo
	Realizar análisis FODA organizacional.	Alto
	Definir objetivos, estrategias y acciones.	Promedio
Evalúa escenarios del entorno organizacional.	Aplicar métodos de escenarios en la organización.	Muy bajo
	Diferenciar entre los escenarios que permitan evaluar aspectos de calidad y productividad dentro de la planeación estratégica.	Muy bajo
Diseña modelos organizacionales.	Definir la estructura de la organización.	Alto
	Diseñar los procesos organizacionales.	Muy bajo
	Diseñar políticas organizacionales.	Promedio
	Aplicar procedimientos y técnicas que apoyen el logro de las metas organizacionales.	Muy bajo

Continuación tabla 5...		
Competencias	Indicadores	Grado de desempeño
Establece sistemas de control y de calidad.	Diseñar sistemas de calidad orientados al incremento de la productividad.	Muy bajo
	Distinguir los sistemas de calidad de la organización en cualquiera de sus modalidades.	Bajo
Aplica y promueve la innovación tecnológica.	Identificar las condiciones de la cultura organizacional para integrar nuevas tecnologías.	Bajo
	Identificar necesidades de nuevas tecnologías.	Alto
Promueve clima y cultura organizacionales en las organizaciones.	Identificar los factores que conforman el clima organizacional.	Promedio
	Medir el clima organizacional.	Bajo
	Comprender las tendencias de la cultura de las organizaciones.	Promedio
	Adaptar la estrategia y el diseño estructural a la cultura de la organización.	Muy bajo

Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Según el análisis de los datos recabados, presentados en el capítulo anterior, los resultados de los *cuestionarios* no son coincidentes entre los egresados, profesores y directivos de empresas: Los egresados manifiestan que cuentan con las competencias profesionales suficientes, establecidas en el perfil de egreso; los profesores consideran un término medio entre competencias profesionales suficientes e insuficientes en los egresados; los directivos son categóricos al señalar bajas competencias profesionales en los egresados y que tienen un pésimo desempeño profesional.

Sin embargo, los resultados de las *entrevistas* a estudiantes, egresados, docentes y directivos de empresas y de universidades, sumados a los de la observación por parte del investigador, indican una situación muy diferente que refutan a los anteriores. Con base en esto, se emiten las siguientes conclusiones, recomendaciones y propuesta.

### Conclusiones

1. Los egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas cuentan con bajos conocimientos, capacidades y habilidades con relación al perfil requerido por el sector productivo.

2. Los egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas tienen un bajo desempeño laboral, como consecuencia de su insuficiente competencia profesional.
3. Los bajos conocimientos, capacidades y habilidades del egresado de la Licenciatura en Administración de Empresas les dificulta su desarrollo profesional.
4. Los currículos de la Licenciatura en Administración de Empresas deben ser rediseñado como consecuencia de la baja competencia y desempeño profesional de los egresados.

### *Recomendaciones*

1. Rediseñar el currículo de la Licenciatura en Administración de Empresas para reorientar el perfil de egreso y las competencias profesionales que deben portar los egresados, con base en los requerimientos del sector productivo y, establecer las estrategias didácticas adecuadas para el logro de las competencias por parte de los estudiantes.
2. Establecer incubadoras para la simulación-experimentación de negocios, con el propósito de ofrecer a los estudiantes de la Licenciatura en Administración de Empresas de los niveles avanzados, la oportunidad de aplicar y consolidar sus conocimientos sobre negocios.
3. Fortalecer los Programas de Estancias Académicas Profesionales, mediante la vinculación empresa-universidad, para que los estudiantes de la Licenciatura en Administración de Empresas de los niveles avanzados tengan oportunidad de poner en práctica sus conocimientos, capacidades y habilidades.
4. Aplicar la política institucional de las universidades con relación a la contratación del personal docente, para que éstos cumplan con el requisito de experiencia profesional en el campo laboral relacionado con las asignaturas que tengan a su cargo.
5. Fortalecer los programas de capacitación docente sobre Educación Basada en Competencias en el nivel superior, con énfasis en estrategias didácticas y evaluación bajo este enfoque.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bernal, C. & Sierra, H. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México, Pearson/Prentice Hall.

- Bunk G.P. (1994). "La transmisión de las competencias en la información y perfeccionamiento profesionales de la RFA". *Revista Europea de formación Profesional*. Recuperado el 20 de marzo de 2017, de: file:///C:/Users/Hp/Downloads/Dialnet-LaTransmisionDeLasCompetenciasEnLaFormacionYPerfec-131116.pdf
- Colegio Nacional de Licenciados en Administración (CONLA). *Definición y perfil del licenciado en Administración a certificar*. Recuperado el 18 de abril de 2017, de: Conla.org.mx/definiciondeperfil.html.
- Gibbs, M. (2005). *Los beneficios de evaluar el desempeño subjetivamente*. En Performance Improvement. Recuperado el 17 de febrero de 2017, de: <http://online.library.wiley.com/doi/10.1002/pfi.4140440508/full>
- Gonczi, A. (1997). *Enfoques de la educación y capacitación basada en competencias: la experiencia de Australia*, primera y segunda parte, La Academia.
- González, M. (2008). "Evaluación de competencias profesionales y formación profesional". En *Innovación Educativa*, vol. 8, núm. 44, julio-septiembre, pp. 38-47 Instituto Politécnico Nacional, México.
- Guerrero S.A. (2005), *El enfoque de la evaluación de competencias profesionales: una solución conflictiva a la relación entre formación y empleo*, vol. 10, Madrid, Facultad de Educación Universidad Complutense de Madrid.
- Miler, G.E. (1990), *The assesment of clirical skill s/competence/performance*, Academic Medicine.
- Proyecto Alfa Tuning de América Latina.
- Romero, T. & Rangel, B. (2008). *Profesionales del siglo 21; Las nuevas habilidades; Reclutadores de empresas trasnacionales dicen qué características buscan en los recién egresados*. Universitarios, Reforma.
- Tobón, Sergio (2006). *Formación basada en competencias; pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Bogotá. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Tobón, Sergio (2007). *Competencias en educación superior*. Bogotá. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Varela, V., R. (2008). *Innovación empresarial*. México, Pearson, 3ª ed. pp. 576, 581, 587.

## RESUMEN

El objetivo del presente estudio consiste en identificar las capacidades empresariales generadoras de ventaja competitiva en las PYMES del noreste de México. Como resultado del análisis de estudio empírico previo, lleva a proponer que las capacidades empresariales favorecen a que las organizaciones logren un mejor desempeño organizacional. Para lo cual, la unidad de análisis fue compuesta por PYMES del estado de Tamaulipas, en el noreste de México, se operacionalizó un instrumento de recolección de datos basado en el de De la Cruz Gomez (2008), a una muestra de 290 pequeñas y medianas empresas, para el tratamiento de los datos se utilizaron técnicas como el análisis factorial, análisis de regresión, y correlación de Pearson; los resultados confirmaron que la dimensión de recursos humanos, es la capacidad empresarial que tiene un efecto positivo sobre el desempeño organizacional de las PYMES en Tamaulipas.

*PALABRAS CLAVE: PYMES, desempeño organizacional, capacidades gerenciales.*

## ABSTRACT

The objective of this study is to identify the business capacities that generate competitive advantage in the SMES of the northeast of Mexico. As a result of the analysis of previous empirical studies, it leads to a proposal that business capabilities favor organizations achieve better organizational performance. For this, the analysis unit was composed by SMES from the state of Tamaulipas in northeastern Mexico, using a data collection instrument based on that of De la Cruz Gómez (2008), a sample of 290 small and medium enterprises, for the treatment of data, techniques such as factor analysis, regression analysis, and Pearson correlation are used; the results confirmed that the dimension of human resources is the entrepreneurial capacity that has a positive effect on the organizational performance of SMES in Tamaulipas.

*KEYWORDS: SMES, organizational performance, management capabilities.*

**Doctora Mariana Zerón-Félix.** Doctora en Ciencias Administrativas por la Universidad Autónoma de Tamaulipas, Profesora Investigadora tiempo completo de la Universidad Autónoma de Tamaulipas y Jefa de la División de Estudios de Posgrado e Investigación. Domicilio: Calle Matamoros sin número, Colonia Centro, Código Postal 87000, Ciudad Victoria, Tamaulipas, México. Teléfono: 31 8 18 00 extensión 2413. Correo electrónico: zfmariana@docentes.uat.edu.mx.

**Doctora Yolanda Mendoza-Cavazos.** Doctora en Gestión y Transferencia del Conocimiento por la Universidad de Zaragoza España, Profesora Investigadora tiempo completo de la Universidad Autónoma de Tamaulipas y Coordinadora del Comité de Desarrollo Sustentable. Domicilio: Calle Matamoros sin número Colonia Centro, Código Postal 87000, Ciudad Victoria, Tamaulipas, México. Teléfono: 31 8 18 00 extensión 2427. Correo electrónico: ymendoza@docentes.uat.edu.mx.

**Maestro Guillermo Mendoza-Cavazos.** Master in Business Administration por la Universidad de Exeter Reino Unido, Profesor Investigador tiempo completo de la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Domicilio: Calle Matamoros sin número Colonia Centro, Código Postal 87000, Ciudad Victoria, Tamaulipas, México. Teléfono: 31 8 18 00 extensión 2427. Correo electrónico: gcavazos@uat.edu.mx.

# LAS CAPACIDADES GERENCIALES Y LA CREACIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA EN LAS PYMES DEL NORESTE DE MÉXICO

## *THE MANAGERIAL CAPACITIES AND THE CREATION OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE SMES OF THE NORTHEAST OF MEXICO*

Fecha de recepción: 08/11/2017 Fecha de aceptación: 05/01/2018

Mariana Zerón-Félix  
Yolanda Mendoza-Cavazos  
Guillermo Mendoza-Cavazos

### INTRODUCCIÓN

El noreste de México está catalogado como una zona con una amplia variedad y complejidad de actividades económicas; la región es ayudada por su situación geográfica al compartir frontera con Estados Unidos y contar con acceso al Golfo de México, lo que facilita el contacto económico y comercial con el exterior (Gómez-Zaldívar, Chávez-Martín del Campo & Chávez, 2016).

De los estados que conforman el noreste en México (Tamaulipas, Nuevo León y Coahuila) es la entidad tamaulipeca la que presenta un mayor rezago económico a nivel municipal al contar con una concentración de actividades tanto geográfica como sectorial (Esqueda & Trejo, 2014); en el norte predomina la industria maquiladora, mientras que en el sur es el sector petroquímico quien polariza la actividad económica (Bartorila & Cansino, 2017; Villarreal, 2015).

Es por lo anterior, que se abre una brecha de oportunidad para que una diversidad de organizaciones puedan incrustarse en el tejido empresarial y atiendan

las necesidades de los consumidores en especial las pequeñas y medianas empresas (PYMES); resulta interesante estudiar el proceso para la obtención de una ventaja competitiva de las PYMES de países emergentes que desarrollan mejores habilidades al aprovechar su situación geográfica ventajosa partiendo desde los intangibles con los que cuenta (Chen, Tan & Jean, 2016; Fernández-Jardón & Martos, 2016).

En la actualidad, las PYMES juegan un papel de gran importancia dentro de la economía, desde el ámbito nacional, hasta nivel mundial debido que han llegado a ser las empresas que contribuyen, en gran medida, a la generación de empleos, así como a la riqueza económica dentro de un país (Gómez, García & Hernández, 2009).

No obstante, este mismo tipo de empresa, son quienes enfrentan grandes dificultades para lograr una competitividad significativa, así como un funcionamiento estable que permita una duración dentro de un mercado tan volátil como el que se vive actualmente (Muzzi & Albertini, 2015).

Además, este tipo de organizaciones suelen desenvolverse de manera intuitiva y no apegadas a una formación académica administrativa; aunado a lo anterior, el proceso de crear, mantener y mejorar las capacidades organizacionales dista de las empresas de gran tamaño, por lo que aumenta el interés sobre su estudio (Chen, *et al.*, 2016; Fernández-Jardón & Martos, 2016; Muzzi & Albertini, 2015).

En el orden de las ideas anteriores, la importancia de las PYMES en el estado de Tamaulipas radica en que este tipo de organizaciones, junto con las microempresas, representan el sector empresarial más numeroso en la entidad, de acuerdo con datos estadísticos del INEGI (2014), existen 134 659 unidades económicas pertenecientes a esta clasificación, lo que representa poco más del 99.71% del tejido empresarial en el estado, de igual forma, este conglomerado de empresas genera alrededor del 68.07% del empleo a nivel estatal.

Es así que pese a la relevancia de dichos establecimientos en la economía, resulta importante señalar la alta tasa de mortalidad de las PYMES, en referencia a que de las 200 mil empresas que año tras año inician sus operaciones en México, solamente el 17.5% sobreviven más de dos años, bajo la premisa que dichas PYMES son las que encuentran las herramientas, recursos y condiciones que les ayudan a competir en los sectores donde actúan (Sánchez, Zerón & Mendoza, 2015; Tan, Acevedo, Lima, Sanchez, Slot, Tinajero & Busjeet, 2007).

Dadas las condiciones que anteceden las Pymes tamaulipecas, se evidencia que enfrentan diversas problemáticas que requieren de fundamentar una complementariedad entre sus recursos y sus sistemas de actividad, debido a que esto va provocar un potencial mayor para generar una ventaja competitiva

(Cruz, López & Martín, 2009; Porter, 1991), lo cual les va permitir competir en mercados más dinámicos, mediante estrategias más eficaces (Hernández, Sánchez & Lavín, 2014).

Del tal modo que el presente estudio tiene como objetivo *identificar las capacidades empresariales generadoras de ventaja competitiva en las Pymes del noroeste de México*.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

En el actual contexto empresarial, autores como Klein (2002) afirman que la estrategia es la clave de la ventaja competitiva de toda empresa, cabe agregar que uno de los principales estudiosos de esta teoría, Porter (2011) estipula que el definir una estrategia, implica la selección deliberada de un conjunto de actividades diferentes para integrar una mezcla única de valor; esto permitirá a toda organización obtener resultados superiores al promedio de los competidores (1985).

Por las consideraciones anteriores, la empresa debe desarrollar la capacidad o habilidad de posicionarse por encima de sus rivales consiguiendo un mejor rendimiento (Ferreira & Fernandes, 2017; Grant, 1991); es por ello que, si como resultado de la aplicación de alguna estrategia la empresa obtiene mayor beneficio económico que su competencia, se podrá considerar como ventaja competitiva (Barney, 2001; Silva, Gerwe & Becerra, 2017).

Significa entonces que el término de ventaja competitiva, se refiere a la capacidad de una entidad para dirigir sus fortalezas, de tal modo que le permita fijar la línea de acción sobre la cual competirá (Porter, 1991); dicho proceso deberá orientarse al aprovechamiento de sus oportunidades y la minimización de sus amenazas (Jaafar, Nuruddin & Bakar, 2016). Precisando por ello, que es necesario que las organizaciones lleven a cabo la gestión interna de sus recursos de manera holística (Ferreira & Fernandes, 2017).

El proceso de la generación de ventaja competitiva, no es nada sencillo para las empresas, pues es evidente que uno de los principales elementos para accionar este proceso dinámico, es el trabajo en conjunto de las distintas áreas de la organización (Foroudi, Gupta, Nazarian & Duda, 2017).

Ese trabajo en conjunto se refiere a direccionar a una colección de recursos y un depósito de conocimientos, que tiene la organización, concibiéndose estos como dos factores que permiten el logro de una ventaja competitiva (Porter, 1991, Penrose, 1959; Prange & Pinho, 2017).

El primer factor está basado en las habilidades de la organización, también llamada capacidad distintiva, la cual hace referencia a un activo intangible de la organización; de tal modo que el segundo factor está enfocado en los recursos,

los cuales se refieren específicamente a los activos tangibles que son propiedad de la empresa, con los cuales es capaz de llevar a cabo sus actividades (Foroudi, *et al.*, 2017; Porter, 1985; Prange & Pinho, 2017).

Dadas las condiciones que anteceden, la teoría de la ventaja competitiva ha ido evolucionando a través de los años comentan Penrose (1959) y Nelson y Winter (1982) que a finales de los ochenta, la perspectiva del análisis de la competitividad se mudó de la organización industrial y se centró en los factores internos de las organizaciones, es decir, en los recursos y capacidades, resaltando su importancia como fuente de crecimiento de la empresa aseguran por su parte autores como Fitza y Tihanyi (2017); Hernández, *et al.* (2014); Hoskisson, Hitt, Wan & Yiu (1999).

Por consiguiente, para los años noventa Barney (1991) amplió la visión, explicando los motivos por los cuales las organizaciones interactúan en un mismo entorno competitivo, siendo así que aun cuando se encuentran sujetas a las mismas condiciones en determinado sector, alcanzan diferentes niveles de competitividad mediante la identificación y valorización de los recursos y capacidades que poseen (Ferreira & Fernandes, 2017; Peteraf, 1993).

Es así que surge la Teoría de Recursos y Capacidades, definiendo a la empresa como una colección de recursos específicos, mediante los cuales las organizaciones pueden mantenerse en un entorno dinámico, enfatizando en la forma de emplearlos y disponerlos, entre los diferentes usos y en el curso del tiempo, determinado por decisiones administrativas afirman Penrose (1959), Rumelt (1984), Barney (1991), incluso Gu, Jiang y Wang (2016).

La importancia de la teoría antes mencionada, radica en la capacidad de integrar los recursos tangibles e intangibles de la organización, logrando que los resultados positivos de esta, estén relacionados con la disposición de recursos valiosos, escasos y difíciles de ser imitados o sustituidos por otras entidades, más que por su posicionamiento en el mercado de acuerdo con Devece, Palacios & Martínez-Simarro (2017) y Wernerfelt (1984).

En los marcos de las observaciones anteriores, la capacidad de integrar los recursos se refiere a las habilidades, capacidades o rutinas organizativas que le permiten a una organización desempeñar una tarea o actividad de forma integral a partir de la combinación y coordinación de los recursos (Devece, *et al.*, 2017; Jaafar, *et al.*, 2016; Lara & Salas-Vallina, 2017; Nelson & Winter, 1982).

Para dicho efecto, Chandler (1990) infiere que una entidad es una colección de capacidades empresariales, las cuales son críticas para la organización en su crecimiento. Significa entonces, que el término de capacidad gerencial engloba las rutinas de las entidades en conjunto, con la habilidad de los altos mandos para de esta manera mejorar la eficiencia y efectividad de la compañía (Collis, 1994). En el caso de las PYMES latinoamericanas, dichas capacidades se desa-

rollan en base a la experiencia e intuición, mas que sobre un conocimiento formal o teórico lo afirman Angulo-Ruiz, Donthu, Prior y Rialp (2018); Fernández-Jardón y Martos (2016). Por lo tanto, dichas capacidades se dividen en gerenciales y funcionales.

Es necesario precisar que el origen de las capacidades gerenciales yace en las áreas directivas de la empresa, en la capacidad de desarrollar acciones y comportamientos que aseguren un mejor desempeño, aseguran Laud, Arevalo & Johnson, (2016). Por lo que en resumen, el término de capacidad gerencial engloba las rutinas de las entidades en conjunto con la habilidad de los altos mandos para de esta manera mejorar la eficiencia y efectividad de la compañía (Collis, 1994; Fortune, 2003; Jaafar, *et al.*, 2016).

En consecuencia son diversos los autores (Chandler, 1990; Graves & Thomas, 2006; Gloet, 2006; Hernández, *et al.*, 2014; Jaafar, *et al.*, 2016) que han concordado que dentro de las capacidades gerenciales existen tres dimensiones:

- *Dimensión Financiera.* Es en la cual se manejan los costos, valuación de activos, rentabilidad así como los ingresos y egresos que genera una organización (Graves & Thomas, 2006), por lo tanto, es la que brinda a las empresas la información necesaria sobre cuál es el desempeño y cómo es el manejo de los recursos de la misma para una mejor toma de decisiones (Jaafar, *et al.*, 2016; Bilal, Naveed & Anwar, 2017; Zehir, Acar, & Tanriverdi, 2006).
- *Dimensión Recursos Humanos.* Tiene como finalidad dar soporte a las organizaciones no solo por las habilidades que se generan sino de igual modo por el proceso de selección que se lleva a cabo del personal, pues sin duda esto les permite contar con el personal indicado en el lugar idóneo (Zehir, Acar & Tanriverdi, 2006).
- *Dimensión Administrativa.* Es clave dentro de las organizaciones, en el sentido de que se encuentra relacionada con las decisiones estratégicas, siendo esto un proceso que distingue, en determinado momento a una organización frente a sus competidores (Eisenhardt & Martin, 2000; Jaafar, *et al.*, 2016).

De manera semejante, existen las capacidades funcionales las cuales complementan las capacidades gerenciales. Éste tipo de capacidades tienen su origen en las áreas operativas de las organizaciones, es así que engloban actividades que están relacionadas con las funciones básicas y no con las áreas directivas afirman Collis (1994) y Fortune (2003).

En este propósito, las capacidades funcionales están compuestas por mecanismos que están relacionados a la tecnología, al *marketing* y a la operación que realiza la organización, día con día, conformando de este modo sus tres dimen-

siones (Angulo-Ruiz, *et al.*, 2018; Jaafar, *et al.*, 2016; Lall, 1992; Zhao, Dröge & Stank, 2001).

En resumen, como resultado de varias investigaciones realizadas (Fuentes, Osorio & Mungaray, 2016; Hernández, *et al.*, 2014; Alvarez, 2003) se sostiene que una colección de capacidades empresariales da una ventaja competitiva, lo cual se traduce en un mejor desempeño organizacional.

En lo que respecta al desempeño organizacional se puede observar como un proceso interno referentes a cuatro modelos: interno, abierto, racional y de relaciones humanas.

Donde el *interno* se refiere a la organización de las tareas del personal, en la calidad del producto; de igual modo, el modelo *abierto* se integra por el aumento en la satisfacción de los clientes, en la habilidad de adaptación a las necesidades cambiantes del mercado, en la imagen de la empresa y sus productos; es así que *modelo racional* considera el incremento en la cuota de mercado, en la rentabilidad, en la productividad y, por último el *modelo de las relaciones humanas* se integra por el aumento en la motivación de los trabajadores y la reducción del abandono y del absentismo así como lo aseguran Calderón-Hernández, Álvarez-Giraldo y Naranjo-Valencia (2010), incluso Sánchez, *et al.* (2015).

En el breve análisis empírico descrito, lleva a proponer que las capacidades empresariales favorecen a que las organizaciones logren alcanzar un mejor desempeño organizacional; con tal argumento se expone la siguiente hipótesis:

*H: Las capacidades empresariales generan un efecto positivo y significativo en el desempeño organizacional.*

## MÉTODO

En la intención de confirmar la hipótesis planteada, se realiza un estudio de alcance explicativo, debido a que se indagan las capacidades empresariales, de las PYMES del estado de Tamaulipas. Desarrollando con tal objeto, un diseño metodológico no experimental; siendo por lo tanto, un estudio transversal, al solamente estudiarse los factores de crecimiento para la competitividad de las PYMES en Tamaulipas en un momento determinado en el tiempo (Bernal, 2016).

En este orden de ideas, se operacionalizó un instrumento de recolección de datos, basado en el cuestionario de De la Cruz (2008), el cual identifica seis dimensiones en la intención de medir las capacidades empresariales desarrolladas dentro de las organizaciones, y de tal modo encontrar su relación en su desempeño organizacional.

El mencionado cuestionario se compone de tres apartados; el primero de ellos, se compone de preguntas sobre datos descriptivos de la unidad de análisis; el segundo y tercer apartado, se compone de un total de 42 ítems, 30 de estos

se refieren a las dimensiones de las capacidades empresariales y 12 al desempeño organizacional.

Las seis dimensiones de las capacidades empresariales se proponen en dicho instrumento como:

1. Capacidades gerenciales – Administrativa
2. Capacidades gerenciales – Recursos humanos
3. Capacidades gerenciales – Financieras
4. Capacidades funcionales – Ventas
5. Capacidades funcionales – Operativa
6. Capacidades funcionales – Tecnológicas

De tal modo, que el instrumento de recolección de datos antes mencionado se aplicó a las pequeñas y medianas empresas, comerciales y de servicios, en las principales ciudades del estado de Tamaulipas (Ciudad Victoria, Matamoros, Reynosa, Tampico-Altamira-Madero y Nuevo Laredo) las cuales abarcan el mayor número de este tipo de entidades económicas.

Por lo anterior, se consideró que el universo objeto de este estudio es por un total de 3 780 pequeñas y medianas empresas comerciales y de servicios. Por lo tanto, con un nivel de confianza del 93% y un margen de error del 5% se determinó estadísticamente la muestra de 303 unidades económicas. Se aplicaron un total de 310 encuestas, sin embargo solo 290 fueron contestadas adecuadamente, y con ellas se procedió a realizar el análisis pertinente.

<b>Tabla 1. Diseño Metodológico.</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>
Ámbito geográfico	Tamaulipas (Ciudad Victoria, Matamoros, Reynosa, Tampico-Altamira-Madero y Nuevo Laredo).
Diseño de la investigación	No experimental.
Enfoque de estudio	Cuantitativo.
Universo	3 780 PYMES.
Muestra	310 PYMES (290 cuestionarios correctos).
Procedimiento	Muestreo aleatorio simple.
Técnicas de investigación	Análisis factorial, Análisis de regresión, Correlación de Pearson.
Trabajo de campo	Septiembre 2015 - Mayo 2016.
Instrumento	Cuestionario.

*Fuente:* Elaboración propia.

## RESULTADOS

Para la construcción de la variable de *capacidades empresariales*, se llevó a cabo un análisis factorial exploratorio (EPA), sin embargo al llevar a cabo el análisis se observaron cargas factoriales inferiores a las aceptadas, por ello se eliminaron varios ítems el 2, 8, 12, 13, 14, 15, 18, 26, 30 según se puede ver en la tabla 2.

**Tabla 2.** Matriz de componente de la variable independiente.

Ítem		Componente		
		1	2	3
vc6	Comunicación del personal	0.805	0.131	0.126
vc28	Conocimiento de prod-serv	0.794	0.149	0.308
vc27	Personal laborando	0.77	0.201	0.263
vc21	Respuesta empleados a dificultades	0.731	0.164	0.326
vc5	Estilo de dirección	0.721	0.313	0.224
vc29	Política de trabajo	0.708	0.298	0.306
vc3	Entrenamiento de empleados	0.677	0.259	0.213
vc23	Estrategia desarrollada	0.667	0.235	0.166
vc11	Equipo de trabajo	0.656	0.276	0.223
vc1	Control del flujo de efectivo	0.592	0.213	0.362
vc7	Utilidades de la empresa	0.545	0.119	0.512
vc4	Software instalado	0.309	0.839	0.164
vc22	Programas de cómputo	0.268	0.833	0.214
vc10	Uso del Internet	0.188	0.828	0.231
vc16	Desarrollo de página web	0.222	0.817	0.215
vc18	Promociones de venta	0.116	0.375	0.793
vc17	Resultados de la empresa	0.354	0.221	0.747
vc19	Flujo de efectivo de la empresa	0.276	0.098	0.684
vc25	Análisis financiero	0.489	0.252	0.568
vc24	Marca	0.437	0.349	0.495
vc20	Garantías de servicios	0.43	0.439	0.458

*Nota:* Método de extracción: Análisis de componentes principales; Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser; La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

*Fuente:* Elaboración propia a partir de información obtenida del SPSS.

Derivado de lo anterior, para el análisis de esta variable se tomaron en cuenta 21 ítems para medir las capacidades empresariales en las PYMES del estado de Tamaulipas. De manera subsecuente, se determina que el índice de adecuación muestral ( $\kappa_{MO}$ ) con un valor de .940, siendo este un resultado adecuado, así

como la esfericidad de Bartlett con un p- valor de .000 lo que representa un valor significativamente alto, según se observa en la tabla 3.

Tabla 3. KMO y Prueba de esfericidad de Bartlett.		
KMO y Prueba de esfericidad de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,940
	Chi-cuadrado aproximado	3303,4
Prueba de esfericidad de Bartlett		81
	gl	210
	Sig.	0,000

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida del SPSS.

Una vez analizado estos resultados, se obtuvo una reducción de dimensiones en tres factores, siendo estos lo que explican el 66.53% de la varianza acumulada como podemos verificar en la tabla 4. En este sentido, se encuentra que los resultados arrojados son satisfactorios debido a que se sustentan con la revisión previa de la literatura sobre las dimensiones de las capacidades empresariales según como lo muestra la tabla 3.

Tabla 4. Varianza explicada de las dimensiones de la variable independiente.			
Componente	Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	10,959	52,188	52,188
2	1,859	8,854	61,041
3	1,153	5,493	66,534

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida del SPSS.

El primer factor agrupa 11 ítems relativos a las capacidades gerenciales de recursos humanos y administrativas, dicho factor es medido por elementos que hablan acerca de la comunicación y estilo de dirección, así como la forma en que se desenvuelve el recurso humano dentro de las empresas. Este factor es el que en mayor medida explica la varianza con un 52.18%. Para dar validez a la variable se realiza la prueba del Alpha de Cronbach, alcanzando un valor de .935 de acuerdo a la tabla 5, lo cual es altamente significativo (George & Mallery, 2003).

El siguiente factor se agrupa con cuatro ítems, mismos que corresponden a la parte tecnológica con la cuentan las PYMES de Tamaulipas, este factor explica el 8.85% de la varianza. La fiabilidad es alta debido a que alcanza un Alpha de Cronbach de .918, como se muestra en la tabla 6.



**Tabla 5.** Fiabilidad del factor 1 de la variable independiente Gerencial RH-Administrativas.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	No. de elementos
0,935	11

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida del SPSS.

El tercer y último factor, agrupa seis ítems que se relaciona con las capacidades y recursos financieros y, de ventas que mantienen las empresas tamaulipecas, la tabla 7 nos muestra el factor mencionado, explica 5.49% de la varianza, con una fiabilidad de .873 lo cual es significativamente alta.

Para la construcción de la variable de desempeño organizacional, se realizó un análisis factorial exploratorio (EPA). Para tal efecto se utilizó el método de componentes principales y VARIMAX. En su inicio el instrumento construido para la medición de esta variable, constó de 12 ítems, sin embargo en el análisis se observaron cargas factoriales inferiores a las aceptadas (Hair, 2007); por lo anterior, fueron eliminados los ítems número 1, 11, 12.

Finalmente, para el estudio de esta variable se consideraron nueve ítems que miden el desempeño organizacional, asimismo se determinó un índice de adecuación muestral ( $\kappa_{MO}$ ) adecuado con un valor de .885 y el test de esfericidad de Barlett con un resultado de .000 lo cual es altamente significativo, como se ve en la tabla 8.

**Tabla 8.**  $\kappa_{MO}$  y prueba de esfericidad de Bartlett variable dependiente, desempeño organizacional.

$\kappa_{MO}$ y Prueba de esfericidad de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,885
	Chi-cuadrado aproximado	110
Prueba de esfericidad de Bartlett		2,984
	gl	36
	Sig.	0,000

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida del SPSS.

**Tabla 6.** Fiabilidad del factor 2 de la variable independiente Funcional tecnológica.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	No. de elementos
0,918	4

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida del SPSS.

**Tabla 7.** Fiabilidad del factor 3 de la variable independiente Financiera y ventas.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	No. de elementos
0,873	6

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida del SPSS.

El análisis de esta variable sugirió la existencia de un solo componente el cual explica el 56.11% de la varianza de la variable de ventaja competitiva, lo anterior puede ser observado en la tabla 9. Lo anterior, de acuerdo a la literatura resulta que los resultados obtenidos son satisfactorios.

**Tabla 9.** Varianza explicada de la variable dependiente.

Componente	Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4,489	56,115	56,115

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida del SPSS.

En la tabla 10 se integran los ítems para la dimensión que miden el desempeño organizacional.

**Tabla 10.** Agrupación del desempeño organizacional.

	Ítem	Componente
DEORG3	Mejora de personal	,776
DEORG9	Productividad	,767
DEORG8	Incremento rentabilidad	,756
DEORG6	Mejora en imagen	,751
DEORG5	Adaptación al mercado	,739
DEORG7	Cuota de mercado	,736
DEORG10	Motivación de trabajadores	,735
DEORG2	Mejora de procesos	,717
DEORG4	Satisfacción de cliente	,708

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida del SPSS.

El factor de desempeño organizacional se integró por nueve ítems (Mejora del personal, productividad, rentabilidad, mejora de imagen, adaptación al mercado, cuota de mercado, motivación de los trabajadores, mejora en los procesos, satisfacción del cliente).

La consistencia interna de este constructo se calculó a través del Alpha de Cronbach alcanzando un valor de .897; lo cual otorga una fiabilidad adecuada (Nunnally & Bernstein, 1978) lo que podemos ver en la tabla 11.

**Tabla 11.** Fiabilidad de la variable dependiente.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	No. de elementos
0,897	9

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida del SPSS.

Con el propósito de confirmar la hipótesis planteada —*las capacidades empresariales generan un efecto positivo y significativo en el desempeño organizacional*— se realizó un análisis de correlación de Pearson para medir el nivel de asociación lineal entre las capacidades empresariales y el desempeño organizacional; por lo tanto, se encontraron correlaciones positivas en las tres dimensiones mismas que se encuentran aceptables con una significatividad de .000, veámoslo en la tabla 12.

**Tabla 12.** Correlación de Pearson variables independientes y dependientes.

	Variables	DESORG
GER_RH_AD	Correlación de Pearson	0,519**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	284
FUN_TEC	Correlación de Pearson	0,348**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	284
FIN_Y_VEN	Correlación de Pearson	0,454**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	283

*Nota:* \*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente:* Elaboración propia a partir de información obtenida del SPSS.

A fin de contrastar la relación causal entre capacidades empresariales y desempeño organizacional, se llevó a cabo un análisis de regresión múltiple como pueden observarse los resultados en la tabla 13.

**Tabla 13.** Resultado de regresión múltiple.

	Coefficientes	t	Sig.
Constante	3,745	19,543	0,000***
Ger_Rh_Adm	0,289	4,953	0,000
Fun_Tecn	0,006	0,159	0,874
Fin_Ven	0,092	1,587	0,114
N	290		
R <sup>2</sup>	0,267		
F	35,264		0,000***
Error típico	0,85624		

*Fuente:* Elaboración propia a partir de información obtenida del SPSS.

Los resultados anteriores permiten comprobar que las tres dimensiones de capacidades empresariales tienen una relación positiva con el desempeño, no obstante solo una de ellas, la variable Gerencia de Recursos Humanos, logra un efecto altamente significativo al alcanzar un valor de .000.

Con dichos resultados se puede concluir que el modelo anterior solo apoya a la hipótesis en la dimensión de recursos humanos, es decir, que solo la capacidad empresarial tiene un efecto positivo sobre el desempeño organizacional de las PYMES en Tamaulipas.

## DISCUSIÓN

El presente estudio, infiere que en Tamaulipas la capacidad empresarial de recursos humanos favorece un mejor desempeño organizacional, por lo cual permite desarrollar una ventaja competitiva, esto es evidenciado en trabajos anteriores como el de Schroeder, Bates y Juanttila (2002), donde se compara a varias organizaciones, confirmando que un equipo especializado y empleados con habilidades superiores, son quienes bien encaminados logran un mejor desempeño organizacional.

El anterior hallazgo alcanza notoriedad, en base a otros estudios en México como el de Reyna y Ocampo (2011) donde las PYMES que identificaron más crecimiento fueron las administradas por gerentes que presentaban mayor nivel educativo, así como un conocimiento pleno del giro de este tipo de empresas, que fueron seleccionadas como unidad de análisis.

De los resultados expuestos, se esboza que, de manera contraria a la teoría y, a diversos estudios empíricos anteriores (Lee, Lee & Pennings, 2001; Porporato & García, 2011; Hernández, *et al.*, 2014) las dos capacidades empresariales de tecnología y, finanzas y ventas, no logran impactar significativamente en el desempeño organizacional de las PYMES en Tamaulipas. Como consecuencia es pertinente sugerir que es necesario identificar el tipo de estrategia que definen estas organizaciones para el cumplimiento de sus objetivos.

Hoy en día, la PYME debe preocuparse por acelerar y crear dinámicamente las competencias, que le apoyen a cumplir con las exigencias del mercado o al aumento de la producción a través de la incorporación tecnológica según lo asegura Bustamante, Arboleda y Gutiérrez, (2010). Lo anterior debe derivarse de la generación dentro de la PYME de una serie de ideas, propuestas, estrategias y líneas de acción e intervención para mejorar sus capacidades de innovación (Gutiérrez & Bermúdez, 2012).

Es así que resulta oportuno mencionar, a partir de lo señalado en el párrafo que antecede, que la innovación es un proceso empresarial que se identifica directamente con cambios en procesos productivos, renovación tecnológica,

desarrollo organizacional, comercialización, estrategia, método, que si se gestionan adecuadamente deben contribuir al crecimiento de las organizaciones (Guerrero, 2011).

Precisando de tal manera que la PYME se encuentra obligada a innovar, y según se ha citado, si este tipo de entidades no generan dinamismo entre sus capacidades empresariales, podría llegar a desaparecer, a efecto de esto debe aprovechar nuevas ideas estructurándolas adecuadamente, las cuales deben estar orientadas a satisfacer las nuevas demandas de los mercados, que cada vez son más exigentes (2011).

Por las consideraciones anteriores, es imprescindible desarrollar líneas de investigación encaminadas a que las PYMES estructuren sistemas de información que le permitan conocer e identificar sus actividades para valorar sus costos y rendimientos y así, encontrar puntos de mejora, conocer el tipo de influencia de una actividad a otra, detectar las actividades que constituyen puntos débiles, lo cual va permitir trabajar de forma coordinada a la organización, traduciéndose en ventaja competitiva (Rojas, 2011).

Este tema podría ser ampliado por futuras líneas de investigación de la PYME, basándose en los resultados del presente estudio de qué capacidad empresarial de recursos humanos crean ventaja dentro de la PYME en Tamaulipas, da la pauta a explorar hacia la orientación al aprendizaje y a la orientación al mercado (Orengo, 2012). Dando a pie a la afirmación de Botero, Álvarez y Gonzalez (2012) que las pequeñas y medianas empresas deben buscar espacios de aprendizaje en los cuales la escala o el tamaño de las operaciones debe ser siempre controlada.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- De la Cruz, I. (2008). "Capacidades gerenciales y funcionales y ventaja competitiva desde la perspectiva de la vision basada en recursos en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de distribucion de equipo multifuncional en Mexico" Para obtener el grado de Doctor en Ciencias Administrativas.
- Gómez-Zaldívar, M., Chávez-Martín del Campo, J., & Chávez, M. (2016). *Complejidad económica y crecimiento regional, evidencia de la economía Mexicana*. México: Banco de México.
- Esqueda, R. & Trejo, A. (2014). "Desarrollo local, competitividad y apertura económica en Tamaulipas". *Región y sociedad*, 26 (59), 113-150.

- Bartorila, M.Á., & Cansino, R.I.L. (2017). La Industria Petrolera y la Modernidad: Transformaciones Urbanas en Tampico-Madero, Tamaulipas, México. *Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, 11(14). Recuperado el 08 de febrero de 2017, de: <http://contexto.uanl.mx/index.php/contexto/article/view/63>
- Villarreal, C.C. (2015). El lustro perdido de la Industria Manufacturera Fronteriza. *CULCYT*, 0(34). Recuperado el 20 de abril de 2016, de: <http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/culcyt/article/view/314>
- Chen, P.L., Tan, D., & Jean, R. (2016). "Foreign knowledge acquisition through inter-firm collaboration and recruitment: Implications for domestic growth of emerging market firms". *International Business Review*, 25(1), 221-232.
- Fernández-Jardón, C., & Martos, M. (2016). "Capital Intelectual y ventajas competitivas en PYMES basadas en recursos naturales de Latinoamérica". *Innovar*, 26 (50).
- Gómez, A., García, D., & Hernández, M. (2009). "Restricciones a la financiación de la PYME en México: una aproximación empírica". *Análisis Económico*, 217-238.
- Muzzi, C., & Albertini, S. (2015). "Communities and managerial competencies supporting SMEs innovation networking: a longitudinal case study". *R&D Management*, 45(2), 196-211.
- INEGI. (2014). Censo Económico. México.
- Sánchez, Y., Zerón, M. & Mendoza, G. (2015). "Análisis del comportamiento estratégico y el desempeño organizacional en las PYME del centro de Tamaulipas en México". *Revista Dimensión Empresarial*. 13 (1), 41-55.
- Tan, H., Acevedo, G.L., Lima, R.F., Sanchez, M.R., Slota, E., Tinajero, M., et al. (2007). "Evaluando los programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas en Mexico". *El Banco Mundial*.
- Cruz, López & Martín, (2009). "La influencia de las capacidades dinámicas sobre los resultados financieros de la empresa". *Cuadernos de estudios empresariales*, 19, 105.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. España: Plaza & Janes.
- Hernández, N., Sánchez, Y., & Lavín, J. (2014). "Identificación de las capacidades empresariales como factor generador de la competitividad en el sector hotelero de Ciudad Victoria, México". *Revista Investigación Administrativa*.
- Klein, J. (2002). "Beyond competitive advantage". *Strategic Change*.
- Porter, M. (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. Estados Unidos: Simon and Schuster.

- Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Estados Unidos: Free Press.
- Ferreira, J., & Fernandes, C. (2017). "Resources and capabilities' effects on firm performance: what are they?" *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 1202-1217. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2017-0099>
- Grant, R. (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation". *California Management Review*.
- Barney, J. (2001). "Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view". *Journal of management*, 27(6), 643-650.
- Silva, R., Gerwe, O., & Becerra, M. (2017). "Corporate brand and hotel performance: A resource-based perspective". *Journal of Business Research*, 79, 23-30. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.019>
- Jaafar, M., Nuruddin, A.R., & Bakar, S.P.S.A. (2016). "Managerial capabilities of housing developers: building the competitive advantage of a firm". *International Journal of Construction Management*, 16(1), 27-38.
- Foroudi, P., Gupta, S., Nazarian, A., & Duda, M. (2017). "Digital technology and marketing management capability: achieving growth in SMEs". *Qualitative Market Research: An International Journal*, 20(2), 230-246.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Estados Unidos: Wiley.
- Prange, C. & Pinho, J.C. (2017). "How personal and organizational drivers impact on SME international performance: The mediating role of organizational innovation". *International Business Review*, 26(6), 1114-1123.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). "The Schumpeterian trade-off revisited". *American Economic Review*.
- Fitza, M., & Tihanyi, L. (2017). "How Much Does Ownership Form Matter?" *Strategic Management Journal*, 38: 2726-2743. doi:10.1002/smj.2671
- Hoskisson, R.E.; Hitt, M.A.; Wan, W.P. & Yiu, D. (1999). "Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum". *Journal of Management*, 23 (3), pp. 417-456.
- Peteraf, M.A. (1993). "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view". *Strategic Management Journal*, 14, pp. 179-191.
- Rumelt, R.P., & Lamb, R. (1984). "Competitive strategic management". *Toward a Strategic Theory of the Firm*, 556-570.
- Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Gu, Q., Jiang, W., & Wang, G.G. (2016). "Effects of external and internal sources on innovation performance in Chinese high-tech SMEs: A resource-based perspective". *Journal of Engineering and Technology Management*, 40, 76-86.

- Devece, C., Palacios, D., & Martinez-Simarro, D. (2017). Effect of information management capability on organizational performance. *Service Business*, 11(3), 563-580. <https://doi.org/10.1007/s11628-016-0320-7>.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Lara, F.J., & Salas-Vallina, A. (2017). Managerial competencies, innovation and engagement in SMES: The mediating role of organisational learning. *Journal of Business Research*, 79, 152-160.
- Chandler, A.J. (1990). Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism. Cambridge, Mass, *Belknap Press*, 860.
- Collis, D. (1994). "Research note: How valuable are organizational capabilities?" *Strategic Management Journal*, 143-152.
- Angulo-Ruiz, F., Donthu, N., Prior, D., & Rialp, J. (2018). How does marketing capability impact abnormal stock returns? The mediating role of growth. *Journal of Business Research*, 82, 19-30. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.020>
- Laud, R., Arevalo, J., & Johnson, M. (2016). "The changing nature of managerial skills, mindsets and roles: Advancing theory and relevancy for contemporary managers". *Journal of Management & Organization*, 22(04), 435-456.
- Fortune, A. (2003). "Acquisition versus dissolution: Can capabilities tell the story? Doctoral dissertation Fuqua School of Business". *Graduate School of Duke University*, 149.
- Graves, C., & Thomas, J. (2006). "Internationalization of Australian Family Businesses: A managerial capabilities perspective". *Family Business Review*, 207-224.
- Gloet, M. (2006). "Knowledge management and the links to HRM: Developing leadership and management capabilities to support sustainability". *Management Research News*, 29(7), 402-413.
- Bilal, A., Naveed, M., & Anwar, F. (2017). "Linking distinctive management competencies to SMES' growth decisions". *Studies in Economics and Finance*, 34(3), 302-330.
- Zehir, C., Acar, A., & Tanriverdi, H. (2006). "Identifying organizational Capabilities as predictors of growth and business performance". *The Business Review, Cambridge*. 109-116.
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). "Dynamic capabilities: What are they?" *Strategic Management Journal*, 1105-1121.
- Lall, S. (1992). "Technological capabilities and industrialization". *World development*, 20(2), 165-186.

- Zhao, M., Dröge, C., & Stank, T. (2001). "The effects of logistics capabilities on firm performance: customer-focused versus information-focused capabilities", *Journal of business logistics*, 22 (2), pp 91-107.
- Fuentes, N., Osorio, G., & Mungaray, A. (2016). "Capacidades intangibles para la competitividad microempresarial en México". *Problemas del Desarrollo*, 47(186), 83-106.
- Álvarez, M. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. *Revista Contaduría y Administración*, Recuperado el 08 de septiembre de 2013, de <http://www.biblioteca.org.ar/libros/91592.pdf>
- Calderón-Hernández, G., Álvarez-Giraldo, C.M., & Naranjo-Valencia, J.C. (2010). "Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales Colombianas". *Innovar*, 20(38), 13.
- Bernal, (2016). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference 11.0 update* (4th ed.). Estados Unidos: Allyn & Bacon.
- Hair, J. (2007). *Research methods for business*. Estados Unidos: John Wiley and Sons.
- Nunnally, J., & Bernstein, I. (1978). *Psychometric theory*. Estados Unidos: Mac-Graw-Hill.
- Schroeder, R.G., Bates, K.A., & Junntila, M.A. (2002). A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance. *Strategic Management Journal*, 23(2), 105-117. <https://doi.org/10.1002/smj.213>
- Reyna, S & Ocampo, D. (2011). "Algunos Factores que pueden influir en el crecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas Turísticas del sector Hotelero en Acapulco-México". *Revista Nacional de Administración*. 2(1), pp. 31-46.
- Lee, C., Lee, K., & Pennings, J.M. (2001). "Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures". *Strategic management journal*, 22(6-7), 615-640.
- Porporato, M., & García, N. (2011). "Sistemas de control de gestión: un estudio exploratorio de su efecto sobre el desempeño organizacional". *Academia*, (47), 61.
- Bustamante, L.F., Arboleda, A.C., & Gutiérrez, J.A., (2010). "Cultura, política industrial y competitividad internacional de las PYME en Colombia". *AD-minister, Universidad EAFIT*, 16; pp. 83-96.

- Gutiérrez, O., & Bermúdez, J. (2012). “Estudio exploratorio sobre buenas prácticas de innovación en un grupo de pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Boyacá”. *AD-minister. Universidad EAFIT*. No. 19, pp. 21-44.
- Guerrero, A. (2011). “Innovación: Clave para el éxito de la Gestión Empresarial en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa”. *Revista Nacional de Administración*. 2 (2), pp.61-80.
- Rojas, P. (2011). “La Comunicación Interna: Una Herramienta para generar pertenencia y aumentar la Productividad en las Organizaciones”. *Revista Nacional de Administración*. 2(2); pp. 101-128.
- Orengo, K. (2012). Internationalization and Entrepreneurial Orientation. A Network perspective: Four Cases of Puerto Rican SMEs. *AD-minister. Universidad EAFIT*. No. 21; pp. 55-69.
- Botero, J.F., Álvarez, F., & Gonzalez, M.A. (2012). Modelos de internacionalización para las PYMES colombianas. *AD-minister. Universidad EAFIT*. No. 20; pp. 63-90.

## RESUMEN

La lealtad del cliente ha cobrado relevancia para las empresas de todos los sectores económicos debido, principalmente, al proceso de globalización en que se ven inmersas, dado que la apertura comercial, los cambios tecnológicos y, principalmente, los gustos de los consumidores ha llevado a las empresas a competir entre ellas, de forma tal que deben buscar las mejores prácticas para generar un alto valor percibido por parte de los clientes, al considerarse como una herramienta que permite incrementar la competitividad de las organizaciones en entornos turbulentos y globalizados, con el fin de conservar la lealtad de sus clientes. Por esto la presente investigación tiene como objetivo identificar la relación entre el valor percibido y la lealtad de los consumidores del sector restauranero en Ciudad Victoria, Tamaulipas.

*PALABRAS CLAVE: valor percibido, lealtad del cliente, ventaja competitiva, sector restauranero.*

## ABSTRACT

Customer loyalty has become important for companies of all economic sectors, mainly due to the process of globalization in which they are immersed, as trade liberalization, technological changes and especially the tastes of consumers has led companies to compete with each other, so that companies must seek best practices to generate high value perceived by consumers to be considered as a tool to increase the competitiveness of the company in turbulent and globalized environments and thus preserve the loyalty of its customers. Therefore this research aims to identify the relationship between perceived value and customer loyalty restaurant sector of Ciudad Victoria.

*KEYWORDS: perceived value, customer loyalty, competitive advantage, restaurant industry.*

**Maestra Nallely Guadalupe Hernández-Hernández.** Maestra en Dirección Empresarial, Profesora investigadora de tiempo completo y Coordinadora de Economía y Técnico Superior de la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Domicilio: Calle Matamoros sin número Colonia Centro, Código Postal 87 000, Ciudad Victoria, Tamaulipas, México. Teléfono: 31 8 18 00 extensión 2427. Correo electrónico: nghernandez@uat.edu.mx.

**Doctora Yesenia Sánchez-Tovar.** Doctora en Economía y Gestión de las Organizaciones, Profesora investigadora tiempo completo y Coordinadora del Doctorado en Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Domicilio: Calle Matamoros sin número, Colonia Centro, Código Postal 87 000, Ciudad Victoria, Tamaulipas, México. Teléfono: 31 8 18 00 extensión 2427. Correo electrónico: yesanchez@docentes.uat.edu.mx.

**Maestro Manuel Humberto de la Garza-Cárdenas.** Maestro en Dirección Empresarial, Doctorante del Doctorado en Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Domicilio: Calle Matamoros sin número, Colonia Centro, Código Postal 87 000, Ciudad Victoria, Tamaulipas, México. Teléfono: 31 8 18 00 extensión 2427. Correo electrónico: mdelagarza@uat.edu.mx.

# RELACIÓN ENTRE VALOR PERCIBIDO Y LEALTAD. UN ESTUDIO, LOS CONSUMIDORES DEL SECTOR RESTAURANTERO DE CIUDAD VICTORIA, TAMAULIPAS

## *RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED VALUE AND LOYALTY. A STUDY, CONSUMERS OF THE RESTAURANT SECTOR OF VICTORIA CITY, TAMAULIPAS*

Fecha de recepción: 13/08/2017 Fecha de aceptación: 05/10/2017

Nallely Guadalupe Hernández-Hernández  
Yesenia Sánchez-Tovar  
Manuel Humberto de la Garza-Cárdenas

### INTRODUCCIÓN

Hoy en día es importante que las empresas consideren la generación de estrategias que les permitan mantener o incrementar el número de clientes para lograr permanecer en el mercado, puesto que “las empresas en todo el mundo han visto disminuir su crecimiento y enfrentar a competidores nacionales e internacionales” (Porter, 2002, p. 17), esto como consecuencia del proceso de globalización e innovación tecnológica en que las empresas se ven inmersas (Papi, 2017; Pereira, Salgueiro & Rita, 2016; Takhar & Liyanage, 2018).

La lealtad o fidelización de los clientes es una de las variables más importantes en la formulación de las estrategias en las empresas y, al propiciarla proporciona una ventaja competitiva (Jiang & Zhang, 2016; Papi, 2017; Kotler & Keller, 2006), o puede ser utilizada como una herramienta para mantener una relación de largo plazo con el cliente (Salazar, 2016; Zamora, Vásquez, Díaz & Grandón, 2011; Zeithaml, 1988) para obtener mejores beneficios económicos (Cai & Chi, 2018; Li, Ma & Zhou, 2017). Esta importancia hace que las empresas realicen esfuerzos e incurran en gastos para tratar de mantener a sus clientes y defenderlos de sus

competidores (Colmenares & Saavedra, 2007; Cossío-Silva, Revilla-Camacho, Vega-Vázquez & Palacios-Florencio, 2016; Vázquez & Álvarez, 2007), sin embargo, se debe principalmente, identificar la variable en la que las empresas deben de enfocar sus esfuerzos y que sus clientes valoran como importante.

Por lo que el presente artículo de investigación tiene como objetivo identificar la relación entre el valor percibido y la lealtad del cliente del sector restaurantero de Ciudad Victoria, considerando como punto focal la evaluación de la lealtad de los clientes, la cual de acuerdo con Oliver (1999) se refiere a la creación de un compromiso de recompra por parte del consumidor y a la respuesta cognitiva, afectiva y conductual del cliente y que esta sea sostenible en el tiempo (Jiang & Zhang, 2016).

Cabe mencionar que el presente estudio está basado en los planteamientos realizados por Vázquez-Párraga y Alonso (2000), quienes consideran que la satisfacción de los clientes no basta para lograr un rendimiento superior, por lo que estructuraron un modelo para lograr la lealtad del cliente, el cual establece que la lealtad surge como un producto de la confianza y el compromiso que el cliente establece con relación a la organización a través de múltiples experiencias satisfactorias (Jiang & Zhang, 2016; Li, Ma & Zhou, 2017).

La lealtad es un factor difícil de desarrollar en los clientes, ya que la mayoría de las empresas fijan su atención únicamente en la satisfacción del mismo, contemplando apenas el primer eslabón de la generación de la lealtad del cliente, la cual produce una relación duradera en un lapso de largo tiempo, por lo que se vuelve crucial que las empresas identifiquen la brecha que existe principalmente entre el valor percibido por los consumidores y la satisfacción, hasta la lealtad (Fuentes-Blasco, Moliner-Velázquez & Gil-Saura, 2017; Saura, Contri, Molina & Pinzón, 2015). A la luz de lo anterior, el sector restaurantero ofrece un nicho atractivo para una investigación de este tipo, puesto que dicha industria suele ser muy competitiva al presentar un alto número de empresas que rivalizan por márgenes de mercado cada vez menores, por ello la importancia de mantener seguro el segmento cautivo que castiga a la organización si percibir fallas en su servicio (Cai, R. & Chi, 2018; Salazar, 2016).

## REVISIÓN DE LA LITERATURA. LA LEALTAD DEL CLIENTE COMO DETERMINANTE DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Las empresas, hoy en día, evolucionan rápidamente y tratan de adaptarse al proceso de globalización el cual implica que todo aquello que ocurre en un país determinado afecta a las demás empresas de los demás países. Por tanto, este proceso de globalización, coadyuva a que las organizaciones se vieran obligadas a adaptarse a los retos impuestos por los constantes e imprevistos cambios o se

resignaran a desaparecer, provocando que las empresas deban dotarse de mayor flexibilidad (Lowendahl & Ravang, 1998).

Por lo que a continuación se aborda el panorama general de la lealtad del cliente, como pauta para la creación de valor en las organizaciones y, por consiguiente desarrollar ventajas competitivas sostenibles, mediante la potenciación de las relaciones con sus clientes.

### *La ventaja competitiva*

El estudio de la ventaja competitiva es un tema importante que surge en la búsqueda e implementación de las estrategias empresariales. El análisis de la ventaja competitiva supone buscar las causas que permitan a una empresa obtener el éxito de manera superior al resto de las empresas que participan en un mismo sector (Lippman & Rumelt, 1982; Reed & Defillippi, 1990; Grant, 1991; Cockburn, Henderson & Stern, 2000).

Los orígenes de la ventaja competitiva son una de las cuestiones que para los investigadores de las teorías estratégicas resultan poco claras, algunos de estos investigadores tienden a considerar dichos orígenes como resultado de los efectos fijos de la empresa, en cambio otros lo atribuyen a la heterogeneidad inobservable de la industria (Rumelt, 1991; McGahan & Porter, 1997); sin embargo cualquiera que sea el motivo de dicha ventaja, proporciona a la empresa que la posee cierto posicionamiento que le permite obtener rendimientos supranormales frente a sus competidores (Cockburn, *et al.*, 2000).

Los primeros estudios de la ventaja competitiva, se basaron firmemente en los análisis históricos y de investigación cualitativa de las empresas, y dejaban entrever que dicha ventaja dependía fundamentalmente de la presencia activa del director general de la compañía (Andrews, 1987; Selznick, 1957; Chandler, 1962). A través de los años 1960 y 1970, el estudio de la “estrategia” fue así el estudio de lo que los gerentes generales o los líderes deben hacer, lo que supone que haciendo estas cosas harían una diferencia: las empresas con mejores líderes tomarían mejores decisiones y, en última instancia, harían algo mejor que sus competidores (Cockburn, *et al.*, 2000).

Sin embargo en la década de los ochenta, Porter da un giro a este paradigma al considerar que el origen de la ventaja competitiva debía ser estudiado a partir de las condiciones externas de la empresa y hacia el entorno microeconómico de las mismas. La Teoría de la Ventaja Competitiva de Porter (1980) en términos claros significa obtener rendimientos superiores a los costos de oportunidad y a la rentabilidad promedio del sector, por tanto se refiere a que la empresa debe de ser rentables económicamente, medido a través de su ratio en patrimonio o en ventas (ROE & ROA).

Las estrategias que permiten a las empresas incrementar la rentabilidad en los mercados económicos competitivos en los que se desenvuelven, hoy en día, van más allá que la captación de nuevos clientes, es decir, retener a los clientes actuales, lo cual traerá consigo beneficios importantes tanto para la organización en términos de incremento de ingresos y reducción de costo; para los consumidores, en términos de comodidad, confianza, y ahorros; sin embargo para lograr dicha retención del cliente es necesario la creación de clientes leales (Christopher, Payne & Ballantyne, 1994).

### La lealtad del cliente

De acuerdo con Oliver (1999) la lealtad se refiere a la creación de un compromiso de recompra por parte del consumidor y a la respuesta cognitiva, afectiva y conductual del cliente y que esta sea sostenible en el tiempo (Jiang & Zhang, 2016; Li, Ma & Zhou, 2017).

**Tabla 1.** Dimensiones básicas de la lealtad del cliente.

Dimensión	Descripción
Lealtad como comportamiento	Considera el comportamiento de repetición de compra que tienen los clientes sobre un producto, servicio u organización, asimismo puede referirse a que estos clientes seleccionen por periodos prolongados de tiempo el mismo servicio-producto.
Lealtad como actitud	Implica que diferentes sensaciones crean un apego individual a un producto, servicio u organización. Asimismo comprende un compromiso que involucra sentimientos y afectos.
Lealtad cognitiva	Se refiere a que los clientes realizan una elección de una alternativa por ser considerada superior a las demás.

Fuente: Elaboración propia, basada en Setó (2003, pp. 192-193) y Colmenares y Saavedra (2007, pp.72-73).

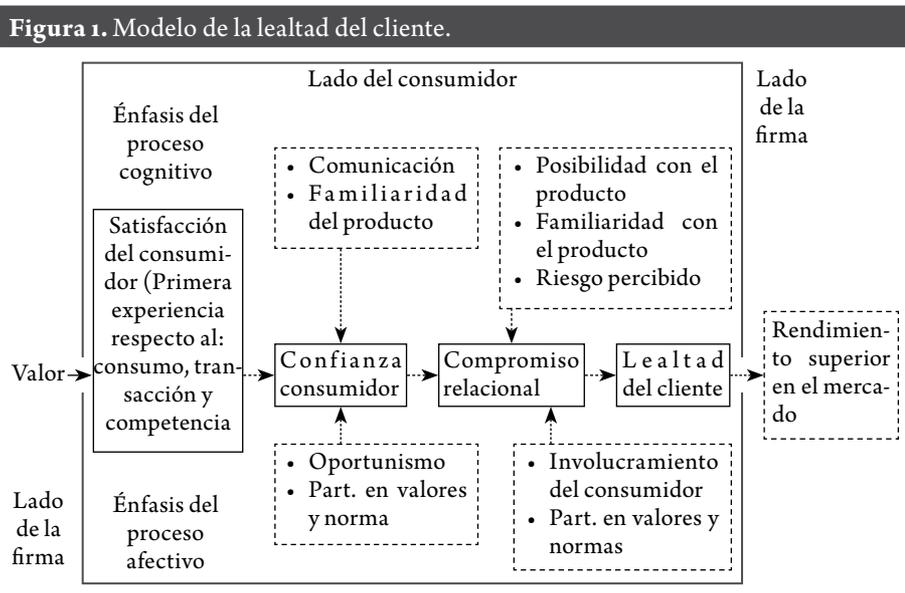
Por su parte, Colmenares y Saavedra (2007) y Jain, Kamboj, Kumar y Rahman (2018) consideran que la lealtad puede ser comprendida como una actitud y como un comportamiento efectivo; sin embargo Setó (2003) por su parte, considera que la lealtad se basa en tres dimensiones básicas, según lo podemos apreciar en la tabla 1, siendo estas, como un comportamiento, como actitud y lealtad cognitiva (Fuentes-Blasco, *et al.*, 2017).

Realizar estudios sobre la lealtad del cliente permite a la empresa, obtener información de los mismos (respecto a los uso del producto y/o servicio, de sus hábitos de compra, preferencias, y/o importancia dada a los diversos atributos del mismo), lo cual le permite a la organización adaptar los productos y servicios a las necesidades específicas de los clientes (Jiang & Zhang, 2016; Li, Ma & Zhou,

2017). Los mercadólogos o gerentes proponen estrategias para incentivar la repetición de compra, tienen como principal tarea el entender el mercado en el que operan y las necesidades de los consumidores; hecho importante para adaptar sus productos o servicios hacia las necesidades, gustos o deseos de un nicho de mercado en específico, haciendo hincapié a la orientación hacia el consumidor (Kotler & Armstrong, 2013), todo esto en la búsqueda del crecimiento organizacional —incrementar sus ventas, presencia en el mercado, calidad de productos o servicios—, pero también de la satisfacción del consumidor, al tratar de mantener una relación duradera que al largo plazo se traduzca en lealtad del consumidor hacia la organización (Bravo, Vásquez & Zamora, 2005; Jiang & Zhang, 2016).

Los beneficios para el consumidor usados en un programa de lealtad deben apoyar directamente “la propuesta de valor y posición competitiva del producto”. Lo que se busca con ello es que los consumidores mantengan una relación duradera con las organizaciones, atraídos por un producto o servicio que satisfaga sus necesidades (Dowling & Uncles, 1997, citado por Bravo, *et al.*, 2005), por su parte Kotler & Armstrong (2013) señalan que “una vez que se entiende a sus consumidores y el mercado, debe decidir a cuáles clientes servirá y como les entregará valor”, esto último un factor trascendental al tratar de fidelizarlos, e ir más allá de la satisfacción misma.

La satisfacción de los clientes no basta para lograr un rendimiento superior (Saura, *et al.*, 2015), por ello, Vásquez-Párraga y Alonso (2000, citado por Bravo, *et al.*, 2005), proponen el modelo de la lealtad del cliente, tal como se



Fuente: Vásquez-Párraga y Alonso (2000, citados por Bravo, *et al.*, 2005) en *Lealtad en el Aire: Factores Reales y Ficticios de la Formación de Lealtad del Pasajero de Líneas Aéreas* (p. 107).

observa en la figura 1, el cual establece que esta surge como un producto de la confianza y el compromiso que el cliente establece con relación a la organización a través de múltiples experiencias satisfactorias.

Cabe mencionar que la confianza es necesaria para crear el compromiso y este es necesario para la generación de la lealtad (Morgan & Hunt, 1994; Fuentes-Blasco, *et al.*, 2017). Por lo que podemos decir que entre la satisfacción y la lealtad el cliente tiene que pasar por un proceso relacional de confianza y compromiso.

Como se mencionó la generación de la lealtad del cliente inicia con la satisfacción de los mismos; sin embargo para pasar de un estado al otro es indispensable que las organizaciones identifiquen e intensifiquen el conjunto de recursos y capacidades, lo cual al conjugarlos les permitirá obtener una ventaja competitiva en el mercado en que se desenvuelven, traducible en satisfacción del cliente y, por consiguiente, la consecución de la lealtad.

La creación de valor para los consumidores es una nueva estrategia que utilizan las empresas modernas para obtener ventajas competitivas en determinados mercados (Jiang & Zhang, 2016; McDougall & Levesque, 2000; Zins, 2001; Lewis & Soureli, 2006).

### *El valor percibido*

El valor percibido es una evaluación general de la utilidad que tienen para el cliente un producto o servicio basado en sus percepciones de lo que este da y, recibe a cambio de estos (Anderson, 1995; Yoo & Park, 2016; Saura, *et al.*, 2015; Zeithaml, 1988). Se puede entender también como la diferencia que existe entre las ventajas y el costo percibido que supone la adquisición de un producto o servicios (Lovelock, 2000).

Por su parte, Vera y Trujillo (2013) definen el valor percibido como el grado en el que un cliente juzga que lo que ha ganado es superior a lo que ha perdido en un intercambio o compra. De esta forma se puede entender el valor percibido como una comparación que hace el consumidor durante el intercambio de un bien o servicio en el que pondera si los beneficios serán mayores a los costos incurridos, tales como el precio, la búsqueda, la operación y la disposición (Gallarza, Gil-Saura & Holbrook, 2011; Slater & Narver, 2000).

También es definido como la valoración general de la utilidad de un producto o servicio dado por la percepción del cliente en cuanto a los beneficios que este recibe y los sacrificios que realiza (Yoo & Park, 2016; Zeithaml, 1988). El valor percibido cuenta con una serie de dimensiones, observémoslo en la tabla 2, establecidas por distintos autores donde destacan las dimensiones de Valor-calidad, valor-mocional, valor-precio y valor-social (Sweeney & Soutar, 2001; Petrick, Morais & Norman, 2001; Cengiz & Kirkbir, 2007), que serán evaluadas en este trabajo de investigación.

Tabla 2. Dimensiones de valor percibido.	
Valor	Descripción
Valor emocional	La utilidad que se deriva de los sentimientos y estados afectivos que genera un producto o servicio.
Valor social	La utilidad derivada de la habilidad del producto para realizar el auto-concepto social.
Valor Precio	La utilidad derivada del producto o servicio debido a la reducción costos percibidos a corto y largo plazo.
Valor calidad	La utilidad derivada de la calidad percibida y el desempeño esperado del producto o servicio.

Fuente: Sweeney y Soutar (2001), *Consumer perceived value: The development of a multiple item scale* (p. 211).

Estudios como el de Firend y Masoumeh (2014) sugieren la existencia de una relación positiva entre el valor percibido y la lealtad del cliente, lo que confirma que el valor percibido es uno de los varios factores que generan la lealtad. Yoo y Park (2016) argumentan que el valor que perciben los clientes ayuda a que se sientan satisfechos y tenderán a ser leales. Por lo tanto, una percepción de alto valor por parte de los clientes es aceptada ampliamente como una ventaja competitiva.

Estos argumentos nos llevan a plantear la siguiente hipótesis:

*Hipótesis: El valor percibido tiene una asociación positiva y significativa en la creación de lealtad.*

## MÉTODO

La presente investigación es de enfoque cuantitativo, su diseño fue no experimental y transversal (Münch & Ángeles, 2007; Hernández, Fernández & Baptista, 2006).

Su alcance fue correlacional, ya que busca establecer y explicar la relación que pueda existir entre las variables del modelo de lealtad de Vázquez y Alonso (2000), satisfacción, confianza, compromiso y lealtad, además de la variable del modelo de Sweeney y Soutar (2001) Valor percibido y sus dimensiones Valor-Precio, Valor-Calidad y Valor-Social y Valor-Emocional.

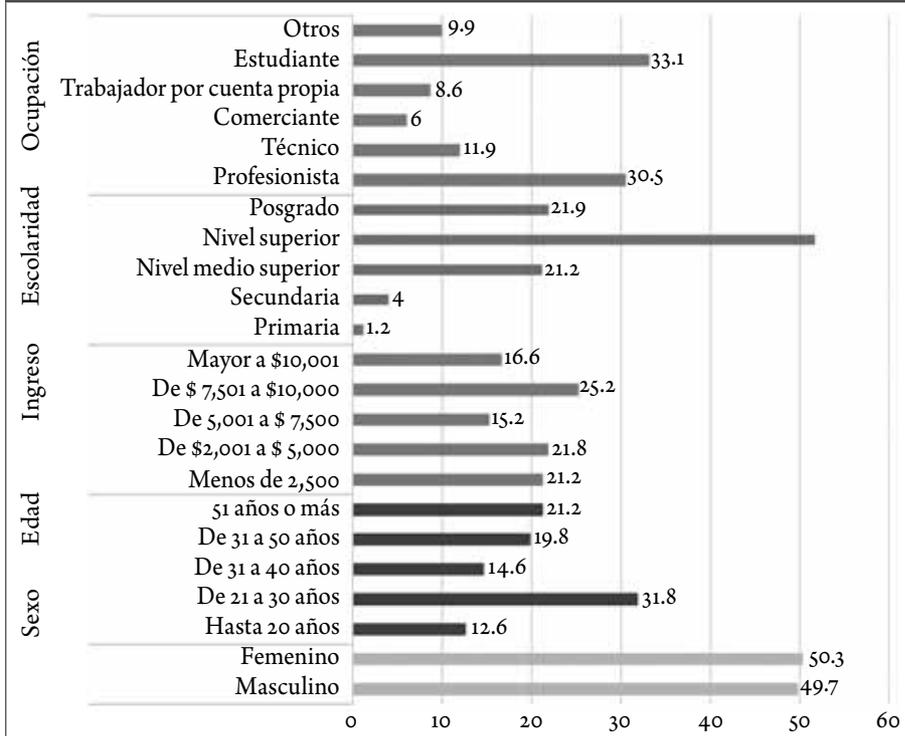
La recolección de datos para el estudio estuvo centrada en la aplicación del instrumento a una muestra representativa, constituida por los clientes del sector restaurantero de Ciudad Victoria, Tamaulipas, la cual fue determinada con base en una población de 131 889 individuos económicamente activos en Ciudad Victoria, Tamaulipas, de acuerdo con datos proporcionados por INEGI (2015), hasta el momento se han validado 50 cuestionarios. La recogida de la información se llevó a cabo en los meses de febrero a marzo del 2015.

El cuestionario aplicado se diseñó con base en los instrumentos utilizados por Vásquez-Párraga y Alonso (2000) y por Sweeney y Soutar (2001), usando escalas Likert de 5 puntos. El primero, incluye las variables principales del Modelo A-V. Para la medición de las variables principales se usaron cinco indicadores (ítems) para cada una de las variables lealtad, compromiso y confianza y siete indicadores para la variable satisfacción.

Mientras que el segundo, integró la escala de PERVAL donde destacan las dimensiones de Valor-calidad, valor-emocional, valor-precio y valor-social. Además, recoge datos socio-económicos del consumidor, como la edad, escolaridad, ocupación, rango de ingresos, y sexo.

Posteriormente, a la recogida de la información por medio de la aplicación del instrumento a la muestra de estudio (consumidores del sector restaurantero de Ciudad Victoria, Tamaulipas) se procedió a la elaboración de la base de datos con ayuda del programa Excel, seguido se realizó el análisis de los datos recabados mediante el uso del programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 17.0 para Windows, procediendo entonces a la interpretación de los datos.

**Figura 2.** Generalidades del encuestado.



Fuente: Elaboración propia.

## RESULTADOS

### *Análisis de frecuencias*

A través del análisis descriptivo de frecuencias, de acuerdo a la figura 2, se identificaron las principales generalidades de los encuestados que representan a los consumidores que integran el sector restaurantero de comida rápida de Ciudad Victoria (México), destacando que el 50.3% son mujeres, el 31.8% se mantienen en un rango de edad de entre 21 a 30 años, en cuanto al nivel de ingreso el 25.2% percibe entre \$ 7,501 y \$ 10.000, lo que destaca además es que el 51.7% cuenta con estudios de licenciatura o su equivalente y 63.6% son profesionistas y/o estudiantes.

### *Dimensionalidad del valor percibido*

Para la medición del valor percibido, se utilizó la escala PERVAL con 19 ítems. Para identificar las dimensiones del valor percibido se realizó un análisis factorial utilizando el método de componentes principales y la rotación Varimax. Se realizó el análisis factorial para poder agrupar aquellos ítems que miden cada una de las dimensiones del valor percibido (calidad, emocional, precio y valor social) que se presentan en los consumidores del sector restaurantero de Ciudad Victoria.

**Tabla 3.** Varianza total explicada.

Componente	Auto valores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	Varianza (%)	% acumulado	Total	Varianza (%)	% acumulado	Total	Varianza (%)	% acumulado
1	6.295	39.345	39.345	6.295	39.345	39.345	3.525	22.028	22.028
2	2.682	16.761	56.107	2.682	16.761	56.107	3.134	19.589	41.617
3	1.290	8.060	64.166	1.290	8.060	64.166	2.414	15.084	56.702
4	1.007	6.295	70.461	1.007	6.295	70.461	2.201	13.759	70.461
5	.648	4.050	74.511						
6	.626	3.911	78.421						
7	.554	3.465	81.886						
8	.476	2.972	84.858						
9	.407	2.546	87.404						
10	.375	2.345	89.750						
11	.363	2.272	92.021						
12	.321	2.005	94.027						
13	.295	1.841	95.868						
14	.258	1.615	97.483						
15	.229	1.429	98.912						
16	.174	1.088	100.000						

Fuente: Elaboración propia en base a resultados del Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

Los resultados mostraron que el índice de adecuación muestral fue apropiado ( $\kappa\text{MO}$ ) con un valor de .871 y el test de esfericidad de Barlett resultó significativamente alto con un  $p\text{-value}$  de .000. De igual forma, la tabla 3 representa el análisis factorial implicó la existencia de cuatro factores que explicaban el 70.461% de la varianza. Mientras que la tabla 4 presenta la integración de los cuatro factores.

**Tabla 4.** Matriz de componentes rotados.

	Componente			
	1 Valor Calidad	2 Valor Social	3 Valor Emocional	4 Valor Precio
Calidad_4	.811	.060	-.032	.111
Calidad_3	.786	.060	.266	.033
Calidad_5	.760	.025	.374	.102
Calidad_6	.727	.071	.150	.225
Calidad_2	.693	.137	.215	.364
Calidad_1	.577	-.073	.497	.170
Social_4	.075	.901	.046	.085
Social_2	.045	.836	.097	.097
Social_3	.088	.824	.141	.081
Social_1	-.001	.812	.246	.146
Emoc_3	.216	.221	.797	.133
Emoc_5	.292	.155	.734	.342
Smean(emoc_4)	.261	.324	.722	.216
Precio_1	.261	.002	.097	.815
Smean (precio_4)	.081	.186	.222	.750
Precio_2	.199	.190	.201	.717

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

Basado en los ítems incluidos en el primer factor, este fue denominado como *valor calidad*, conformado por seis ítems que explica el 22.08% de la varianza por lo que se convierte en el factor dominante de la medición del valor percibido. El segundo factor fue denominado *valor social*, conformado por cuatro ítems, logrando explicar dicha dimensión el 19.59% de la varianza. Tres ítems conforman el tercer factor, son referidos al *valor emocional* que explican el 15.08% de la varianza. El cuarto factor incluye tres ítems que explican el 13.76% de la varianza y representa la dimensión de *valor precio*.

Aunado a los resultados anteriores, en la tabla 5 se muestra la validez de las dimensiones mediante el Alpha de Cronbach y las medias de cada uno de los ítems considerados en las dimensiones del valor percibido. Logrando observar que en general, el valor percibido por los consumidores es medio-bajo ya que sus puntuaciones medias oscilan entre 2.18 y 3.45 en una escala de 1 a 5.

Puede observarse que dentro de la dimensión del valor social, es el constructo que tiene las medias más altas, lo que implica que lo que los consumidores valo-

**Tabla 5.** Estadísticos descriptivos y confiabilidad de los constructos.

Componente	Ítem	Descripción ítem	Media	Desv. típ.	Alpha de Cronbach
Valor calidad	Calidad_4	Personal competente	3.21	.961	
	Calidad_3	Buen producto	3.22	.886	
	Calidad_5	Buen servicio	3.18	.880	.877
	Calidad_6	Desempeño del personal	3.15	.957	
Valor social	Calidad_2	Adecuada elaboración	3.06	.939	
	Calidad_1	Calidad consistente	3.08	.948	
	Social_4	Aprobación social	3.40	1.090	
	Social_2	Mejora de precepción social	3.23	1.020	
	Social_3	Impresión social	3.47	.998	.886
Valor emocional	Social_1	Sentimiento de aceptación	3.39	1.039	
	Emoc_3	Sentimiento de relajación	2.91	.958	
Valor Precio	Emoc_5	Sentimiento de complacencia	2.93	.966	
	Emoc_4	Sentimiento de bienestar	2.87	.964	.850
	Precio_1	Precio razonable	3.15	1.099	
	Precio_4	Precio justo	2.84	.967	.750
	Precio_2	Valor agregado	2.86	.993	

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

ran de los restaurantes de comida rápida es la calidad de sus productos y servicios. Y lo que valoran en menor medida es la dimensión de valor emocional.

### Dimensionalidad de la lealtad

Para la medición de la lealtad se utilizó el modelo de Vázquez y Alonso (2000) donde se dimensiona a la lealtad con cuatro componentes medidos por 22 ítems. Por lo cual, para identificar dichas dimensiones se realizó un análisis factorial utilizando el método de componentes principales.

En un primer análisis se observaron cargas factoriales bajas en un total de 10 ítems, por lo que tomando en cuenta el peso de la carga factorial, esos ítems fueron eliminados como elementos explicativos de la lealtad. Los resultados demostraron que el índice de adecuación muestral ( $\kappa_{MO}$ ) logró un valor de .692 y el test de esfericidad de Barlett, resultó significativamente alto con un *p-value* de .001. De igual forma, el análisis factorial implicó la existencia de cuatro factores que explicaban el 64.65% de la varianza según la tabla 6.

Sin embargo, en la tabla 7 se presenta la integración de los cuatro factores y la fiabilidad de la escala, corroborada por el Alpha de Cronbach. Como se puede observar, dichos factores dimensionan en su primer componente, al *compromiso* como el elemento de mayor peso para la varianza explicando un 17.83% de la misma. El segundo componente, agrupa cuatro ítems de la *satisfacción*,

mientras que el componente 3 agrupa tan solo dos ítems de la *lealtad*, siendo el factor con menos ítems integrados, sin embargo explica el 15.43% de la varianza. El factor 4 integra la variable *confianza* con tres ítems.

**Tabla 6.** Composición de la varianza.

Com- ponente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadra- do de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3.293	27.445	27.445	2.139	17.826	17.826
2	2.034	16.949	44.394	2.074	17.280	35.107
3	1.292	10.768	55.162	1.852	15.431	50.538
4	1.139	9.494	64.657	1.694	14.119	64.657
5	.923	7.688	72.344			
6	.727	6.061	78.406			
7	.619	5.158	83.563			
8	.587	4.894	88.457			
9	.472	3.930	92.387			
10	.407	3.389	95.776			
11	.293	2.442	98.217			
12	.214	1.783	100.000			

Fuente: Elaboración propia, a partir de resultados del Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

**Tabla 7.** Matriz de componentes rotados.

	Componente			
	1 Compromiso	2 Satisfacción	3 Lealtad	4 Confianza
Sat_1	.497	.535	.066	.309
Sat_2	.124	.750	-.055	-.228
Sat_5	.073	.697	.426	.170
Sat_6	.012	.755	.174	.190
Sat_7	.037	-.080	-.010	.764
Con_1	-.405	.121	.357	.525
Con_2	-.035	.210	-.088	.729
Comp_1	.767	.229	-.046	.047
Comp_2	.691	.078	.248	-.393
Comp_3	.731	-.046	.405	.075
Lealtad_1	.045	.121	.877	-.002
Lealtad_2	.320	.169	.708	.152
Alpha de Cronbach	.697	.729	.676	.653

Fuente: Elaboración propia en base a resultados del Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

## Análisis de Correlación

Finalmente, una vez conocidas y comprobadas las dimensiones del valor percibido y de la lealtad, se procedió a comprobar la hipótesis planteada en esta investigación a través de la técnica de correlación de Pearson, de lo cual podemos observar los resultados en la tabla 8.

**Tabla 8.** Correlación de Pearson.

		Lealtad	Valor Calidad	Valor Social	Valor Emocional	Valor Precio
Lealtad	Correlación de Pearson	1	.221**	.249**	.204*	.143
	Sig. (bilateral)		.006	.002	.012	.079
	N	151	151	151	151	151
Valor Calidad	Correlación de Pearson	.221**	1	.000	.000	.000
	Sig. (bilateral)	.006		1.000	1.000	1.000
	N	151	151	151	151	151
Valor Social	Correlación de Pearson	.249**	.000	1	.000	.000
	Sig. (bilateral)	.002	1.000		1.000	1.000
	N	151	151	151	151	151
Valor Emocional	Correlación de Pearson	.204*	.000	.000	1	.000
	Sig. (bilateral)	.012	1.000	1.000		1.000
	N	151	151	151	151	151
Valor Precio	Correlación de Pearson	.143	.000	.000	.000	1
	Sig. (bilateral)	.079	1.000	1.000	1.000	
	N	151	151	151	151	151

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia, a partir de resultados del Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

Los resultados de la tabla 8, muestran que la lealtad se asocia en forma positiva y altamente significativa con un *p*-valor de .01 con el valor calidad y con el valor social; asimismo, se asocia significativamente con un *p*-valor de .05 con el valor emocional, como se puede observar el precio aunque no se asocia significativamente con la lealtad, este tiene una relación positiva con la misma.

Por lo tanto, se puede aceptar la hipótesis planteada, la cual señala que “El valor percibido tiene una asociación positiva y significativa en la creación de lealtad”.

## DISCUSIÓN

Como se expuso anteriormente, la subsistencia de las pequeñas y medianas (PYMES) empresas, probablemente es una de las tareas más difíciles para un em-

presario (Palomo, 2005; Kauffman, 2001; Sánchez, 2003), considerando, además el proceso de globalización que se detona a través de la apertura comercial y cambios tecnológicos constantes, trae consigo el incremento de la competencia, por lo que es fundamental considerar la implementación de estrategias que permitan la retención y generación de clientes.

Dada la problemática planteada en el presente estudio, el objetivo fue identificar la relación entre el valor percibido y la lealtad de los consumidores del sector restaurantero de Ciudad Victoria, Tamaulipas, y de esta manera identificar aquellos factores que los consumidores consideran importantes respecto a la selección de la empresa, incluso proporciona a las empresas un punto de partida para la toma de decisiones en cuanto a la implementación de estrategias adecuadas de acuerdo a la percepción de los consumidores, permitiendo establecer acciones para el mejoramiento en la producción y comercialización de bienes o servicios locales de reconocida calidad, enriqueciendo asimismo, el estudio de la ventaja competitiva del sector restaurantero en Ciudad Victoria desde la perspectiva de los consumidores.

El estudio del valor percibido es considerado como una herramienta para el análisis de la competitividad, y es definido como la valoración general de la utilidad de un producto o servicio dado por la percepción del cliente en cuanto a los beneficios que este recibe y los sacrificios que realiza (Zeithaml, 1988), se conforma por cuatro dimensiones, siendo estas: la calidad, el valor emocional, el precio y el valor social (Sweeney & Soutar, 2001; Petrick, *et al.*, 2001; Cengiz & Kirkbir, 2007).

Los resultados de la presente investigación destacan al valor percibido como importante para que los consumidores acudan a un restaurante en Ciudad Victoria Tamaulipas es la calidad del servicio y producto (alimentos) recibido. Como segundo factor relevante, se encuentra el *valor social*, es decir, el estatus que puede llegar a otorgar a los consumidores; su asociación positiva y significativa concuerda con los resultados de Yoo y Park (2016), pese a no tratarse de artículos de lujo. El valor emocional que este tipo de restaurante les otorga, y el precio, pues la percepción con el valor de intercambio por el bien o servicio son los factores que menos peso resultaron tener para esta investigación. Diversos estudios destacan la importancia de la calidad en las empresas restauranteras, considerando varios aspectos como el sabor o el sazón, el aroma, la textura, la temperatura, así como la experiencia que les deja el acudir a un restaurante, el trato amable, el ambiente agradable, entre otros (Andaleeb & Conway, 2006; Brady, Roberston & Cronin, 2001; Namkung & Jang, 2007).

Cabe destacar que de acuerdo a dichos resultados podemos concluir que en este sector la calidad, el valor social y las emociones percibidas son mucho más importantes que el precio del mismo. Al contrastar la dimensión de valor perci-

bido con la lealtad del cliente, se puede observar que desde el punto de vista del consumidor existe una relación positiva y significativa entre ellas, concordando con los resultados de Firend y Masoumeh (2014), al asociarse el valor calidad, social, emocional y precio con la generación de lealtad hacia las organizaciones del sector restaurantero de Ciudad Victoria, Tamaulipas, lo que llevó a aceptar la hipótesis planteada en la presente investigación.

Cabe señalar que la satisfacción es el primer elemento de la cadena propuesta por Vázquez y Alonso (2000), la cual está determinada por los valores extrínsecos del producto; es decir, la calidad y el costo del mismo, tal como se aprecia en los resultados obtenidos, comprobándose también el modelo teórico propuesto por estos mismos autores. Sin embargo para escalar a los niveles más altos de la cadena hay que considerar los valores intrínsecos como el valor emocional, en este caso asociado con el restaurante (el entorno o ambiente que se genera en este), la marca, el servicio, lo que llevará a mantener clientes con un alto compromiso y más adelante clientes leales, lo que llevaría a las empresas a mantener un nivel competitivo adecuado.

Aunado a los resultados obtenidos en la presente investigación, Zerón, Sánchez y Hernández (2015) realizan un estudio en Ciudad Victoria, Tamaulipas, sobre la tipología de estrategias que implementan las PYMES de corte familiar, identificando que la mayoría de las empresas familiares siguen el patrón de una estrategia reactiva, la cual se caracterizan por ser empresas que se les dificulta concluir alguna acción, no tienen metas a largo plazo y se ajustan a las situaciones conforme se ven forzados por las presiones ambientales; no cuentan con un sistema de control adecuado y se encuentran en total inestabilidad. Por su parte, Miles, Snow, Meyer & Coleman (1978) menciona que este tipo de estrategia reactiva se cree como la no existencia de estrategia; por lo que si bien, el presente estudio de investigación permite identificar aquellos elementos que los consumidores consideran importantes, si la mayoría de las empresas detonan una no estrategia, la problemática planteada será consistente.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andaleeb, S.S. & Conway, C. (2006). "Customer satisfaction in the restaurant industry: an examination of the transaction-specific model". *Journal of Service Marketing*, 20(1), 3-11.
- Anderson, J. (1995). "Relationships in business market: exchange episodes, value creation, and their empirical assessment". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol 23 N° 4, pp 346-350.
- Andrews, K. R. (1987). *The concept of corporate strategy*. Estados Unidos de America: Richard D Irwin. ISBN 978-0870949838.

- Brady, M.K., Roberston, C.J., & Cronin, J.J. (2001). "Managing behavioral intentions in diverse cultural environments environments: an investigation of service quality, service value, and satisfaction for American and Ecuadorian fast-food customers". *Journal of International Management*, 7 (2), 129-149. doi: 10.1016/S1075-4253(00)00041-7
- Bravo, M., Vásquez-Párraga, A., & Zamora, J. (2005). "Lealtad en el Aire: Factores Reales y Ficticios de la Formación de Lealtad del Pasajero de Líneas Aéreas". *Revista Estudios y Perspectivas en Turismo*; 2(2), 101-126. ISSN 0327-5841.
- Cai, R., & Chi, C.G.Q. (2018). "The impacts of complaint efforts on customer satisfaction and loyalty. *The Service Industries Journal*, 1-21.
- Cengiz E. & Kirkbir F. (2007). Customer perceived value: The development of a multiple item scale in hospitals. *Problems and Perspectives in Management*, 5 (3), 252-286. doi 10.1108/17506121211243086.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Chen, C.F., & Wang, J.P. (2016). "Customer participation, value co-creation and customer loyalty-A case of airline online check-in system". *Computers in Human Behavior*, 62, 346-352.
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1994). *Marketing relacional: integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Cossío-Silva, F.J., Revilla-Camacho, M.Á., Vega-Vázquez, M., & Palacios-Florencio, B. (2016). "Value co-creation and customer loyalty". *Journal of Business Research*, 69(5), 1621-1625.
- Cockburn, I., Henderson, R., & Stern, S. (2000). "Untangling the origins of competitive advantage". *Strategic Management en Journal*, 21 (10/11), 1123-1144.
- Colmenares, O. & Saavedra, I. (2007). Aproximación teórica de la lealtad de marca: enfoque y valoraciones. *Cuadernos de Gestión*, 7 (2), 69-81. Obtenido de <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/725.pdf>
- Dowling, G.R., & Uncles, M. (1997). Do customer loyalty programs really work?. *Sloan Management Review*, 38 (4), 71-82. Recuperado de <http://www2.fiu.edu/~ereserve/010019216-1.pdf>
- Fuentes-Blasco, M., Moliner-Velázquez, B., & Gil-Saura, I. (2017). Analyzing heterogeneity on the value, satisfaction, word-of-mouth relationship in retailing. *Management Decision*, 55(7), 1558-1577.
- Firend, A.R., & Masoumeh, F.A. (2014). Impact of service quality, trust and perceived value on customer loyalty in Malaysia services industries. *Social and Behavioral Sciences*. 164 (2014) 298- 304. doi:10.1016/j.sbspro.2014.11.080
- Gallarza, M.G., Gil-Saura, I., & Holbrook, M.B. (2011). "The value of value: Further excursions on the meaning and role of customer value". *Journal of consumer behaviour*, 10(4), 179-191.

- González-Gallarza, M. (2007). Segmentando clientes a partir del valor del servicio. Una aproximación en el contexto de la relación entre empresas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 10(31), 31-66.
- Grant, R.M. (1991). The resource based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. Recuperado el 23 de noviembre de 2016, de: [http://www.skynet.ie/~karen/Articles/Grant1\\_NB.pdf](http://www.skynet.ie/~karen/Articles/Grant1_NB.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2015). Consultado el 10 de Enero del 2015, de: <http://www.inegi.org.mx>.
- Jain, N.K., Kamboj, S., Kumar, V., & Rahman, Z. (2018). "Examining consumer-brand relationships on social media platforms". *Marketing Intelligence & Planning*, 36(1), 63-78.
- Jiang, H., & Zhang, Y. (2016). "An investigation of service quality, customer satisfaction and loyalty in China's airline market". *Journal of air transport management*, 57, 80-88.
- Kauffman, S. (2001). El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana. Recuperado el 07 de noviembre de 2016, de: [www.uv.mx/iiesca/revista2001-1/empresas.htm](http://www.uv.mx/iiesca/revista2001-1/empresas.htm)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación, pp 6.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Prentice-Hall.
- Lewis, R., & Soureli, M. (2006). "The antecedents of consumer loyalty in retail banking". *Journal of consumer behavior*, 5 (1), 15-31. doi: 10.1002/cb.46
- Li, X., Ma, B., & Zhou, C. (2017). "Effects of customer loyalty on customer entitlement and voiced complaints". *The Service Industries Journal*, 37(13-14), 858-874.
- Lippman, S., & Rumelt, R. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, 13 (2), 418-438. doi: 10.2307/3003464
- Lovelock, C.H. (2000). *Service marketing* (4th ed.). NJ: Prentice Hall International.
- Lowendahl, B., & Ravang, O. (1998). Challenges to existing strategy theory in a post industrial society en *Strategic management journal*, 19(8), 755-773. Doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199808)19:8<755::AID-SMJ968>3.0.CO;2-A
- Mcdougall, G.H., & Levseque, T. (2000). Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. *Journal of services marketing*, 14 (5), 392-410. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/08876040010340937>
- McGahan, A., & Porter, E. (1997). How much does the industry matter, really?. *Strategic Management Journal*, 18 (Summer Special Issue), 15-30. Recuperado el 10 de diciembre de 2016, de: <http://www.wiggo.com/mgmt8510/Readings/Readings4/mcgahan1997 smj.pdf>

- Miles, R.E., Snow, C.C., Meyer, A., & Coleman H. J. (1978). "Organizational strategy, structure and process". *The Academy of Management Review*, 3 (3), 546-562.
- Morgan, R.M., & Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38. Recuperado el 13 de noviembre de 2016, de: [http://disciplinas.stoa.usp.br/pluginfile.php/230541/mod\\_resource/content/1/The%20oCommitment-Trust%20Theory%20of%20Relationship%20Marketing.pdf](http://disciplinas.stoa.usp.br/pluginfile.php/230541/mod_resource/content/1/The%20oCommitment-Trust%20Theory%20of%20Relationship%20Marketing.pdf)
- Münch, L., & Ángeles, E. (2007). *Métodos y Técnicas de Investigación*. México: Trillas.
- Namkung, Y., & Jang, S. (2007). Does food quality really matter in restaurants? Its impact on customer satisfaction and behavioral intentions. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 31 (3), 387-410. Recuperado el 17 de noviembre de 2016, de: <http://jht.sagepub.com/content/31/3/387.full.pdf>
- Oliver, R.L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of marketing*, 63 (Special Issue 1999), pp 33-44. Recuperado el 18 de diciembre de 2016, de: <http://www.uta.edu/faculty/richarme/MARK%205342/Articles/Oliver%201999.pdf>
- Palomo, M. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las pymes. *Ingenierías*, 8 (28), 25-31. Recuperado el 23 de octubre de 2016, de: <http://ingenierias.uanl.mx/28/index.html>
- Papi, M. (2017). "Price competition with satisficing consumers". *International Journal of Industrial Organization*.
- Pereira, H., Salgueiro, M., & Rita, P. (2016). Online purchase determinants of loyalty: The mediating effect of satisfaction in tourism. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 279-291.
- Petrick, J.F., Morais, D.D., & Norman, W.C. (2001). An examination of the determinants of entertainment vacationer's intentions to visit. *Journal of Travel Research*. 40 (1), 41-48. Recuperado el 12 de noviembre de 2016, de: <http://jtr.sagepub.com/content/40/1/41.full.pdf>
- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva*, México, Patria.
- (1980). *Competitive Strategy*, New York, Free Press.
- Reed, R., & Defillippi, R. (1990). "Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage". *Academy of Management Review*, 15(1), 88-102. doi: 10.5465/AMR.1990.4308277.
- Rumelt, R. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12 (3), 167-185. doi: 10.1002/smj.4250120302.
- Salazar, A. (2016). "Marketing mix and the behaviour of the food and beverage sector in Quito". *Turismo y Sociedad*, 19.
- Sánchez, S. (2003). ¿Por qué mueren las empresas? Periódico AM de León. Recuperado el 20 de octubre de 2013, de: [www.leon.uia.mx/publicaciones/laiberoopina23.htm](http://www.leon.uia.mx/publicaciones/laiberoopina23.htm)
- Saura, I., Contri, G., Molina, M., & Pinzón, S. (2015). "La calidad y el valor percibido en el transporte de mercancías en España y su importancia en la segmentación de clientes". *Innovar*, 25(58), 105.

- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Nueva York, Harper y Row,
- Slater, S.F., & Narver, J.C. (2000). Market Oriented is More Than Being Customer-Led. *Strategic Management Journal*, 20 (12), 1165-1168. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199912)20:12<1165::AID-SMJ73>3.0.CO;2-#
- Setó, D. (2003). La fidelidad del cliente en el ámbito de los servicios: un análisis de la escala, intenciones de comportamiento. *Investigaciones europeas de dirección y economía de las empresas*, 9 (2), 189-204. Recuperado el 23 de noviembre de 2013, de: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v09/092189.pdf>
- Sweeney, J., & Soutar, G. (2001). Consumer perceived value: the development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77 (2), 203-220. Recuperado el 12 de noviembre de 2014, de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435901000410>.
- Takhar, S., & Liyangave, K. (2018) 'Competitive product pricing extended producer responsibility and the circular economy.' Presented at 3rd Academic International Conference on Business, Economics and Management, Oxford, 21-24th January.
- Vásquez-Párraga, A.Z., & Alonso, S. (2000). Antecedents of customer loyalty for strategic intent. *Marketing Theory and Applications*. 11, 82-83.
- Vázquez, R., & Álvarez, B. (2007). Consumers' characteristics and brand choice behaviour: Loyalty and consumption. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 15 (2), 121-124. doi:10.1057/palgrave.jt.5750034
- Vera, J., & Trujillo, A. (2013). Factores relevantes de calidad en el servicio en el sector de concreto en el mercado de clientes pequeños y de hogar. *Panorama Socioeconómico*. 31(46), 14-28. Recuperado el 23 de noviembre de 2013, de: [http://www.pano.rama.utralca.cl/dentro/2013-07/2\\_Vera\\_y\\_Trujillo\\_2013.pdf](http://www.pano.rama.utralca.cl/dentro/2013-07/2_Vera_y_Trujillo_2013.pdf).
- Yoo, J., & Park, M. (2016). The effects of e-mass customization on consumer perceived value, satisfaction, and loyalty toward luxury brands. *Journal of Business Research*, 69(12), 5775-5784
- Zamora, J., Vásquez, A., Díaz, R., & Grandón, M. (2011). Hacia la comprensión de la lealtad del cliente de restaurantes: Caso Talca, Región del Maule-Chile. *Estudios y perspectivas en turismo*, 20(3), 563-583.
- Zeithaml, V. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-end Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*. 52 (3), 2-22. doi: 10.2307/1251446.
- Zerón, M., Sánchez, Y. & Hernández, N.G. (2015). Estrategias de negocio de las pymes familiares en Ciudad Victoria, Tamaulipas, Méx. *Desarrollo Gerencial*, 7 (2).
- Zins, A.H. (2001). Relative attitudes and commitment in customer loyalty models: some experiences in the commercial airline industry. *International Journal of Service Industry Management*, 12 (3), 269-294.

## RESUMEN

Las empresas familiares tienen una importante participación en la economía de los diferentes países en las que se encuentran. Dada las características particulares que presentan requieren para su estudio el utilizar modelos desarrollados para tal fin.

El trabajo que se presenta a continuación, tiene como objetivo realizar un diagnóstico de una empresa restaurantera que puede ser clasificada como familiar. Se aborda su estudio desde una perspectiva cualitativa utilizando el método de estudio de caso. Como instrumento fundamental de recolección de información se utilizó la entrevista, complementada con la observación y revisión documental.

Entre los principales resultados se conoció que presenta un área muy pequeña de conflictos. Se le puede clasificar en etapa de madurez, trabajo conjunto y con un propietario controlador. Asimismo, se conoció la importancia que la empresa ha generado en la comunidad en la cual se encuentra ubicada su matriz. Aun cuando ha tenido un buen desarrollo tiene muchas áreas de oportunidad que aprovechar.

*PALABRAS CLAVE: empresa familiar, modelos, propiedad.*

## ABSTRACT

Family businesses have an important participation in the economy of the different countries in which they are located. Given the particular characteristics that they present, it is necessary to use developed models to study them and understand them better.

The work that is presented aims to make a diagnosis of a restaurant company that can be classified as family. Its study is approached from a qualitative perspective using the case study method. As a fundamental instrument for gathering information, the interview was used, complemented by observation and documentary review.

Among the main results it can be pointed out that it presents a very small area of conflicts. It can be classified to be in a maturity stage, its results are product of a team work and the management is in charge of a controlling owner. Likewise, the importance that the company has generated in the community in which its parent company is located was known. Even though it has had a good development it has many areas of opportunity to take advantage of.

*KEYWORDS: family business, models, property.*

**Maestra Cinthia Sánchez-Lavariaga.** Maestra en Administración, Trabajadora en Instituto Mexicano del Seguro Social. Domicilio: Calle 18 número 345 por 35 y 35a, Pedregales de Tanlum, Código Postal 97 210 Mérida, Yucatán, México. Teléfono: 999 101 97 32. Correo electrónico: cinthia\_sl84@hotmail.com

**Doctora Ruth Noemí Ojeda-López.** Doctora en Administración, Profesora de carrera titular "C" tiempo completo en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán. Domicilio: Antigua Carretera a Chuburná por 35ª sin número Mérida, Yucatán. Teléfono: 999 981 09 26 extensión 124 o 999 981 09 75. Correo electrónico: ruth.ojeda@correo.uady.mx.

**Doctora Olivia Jiménez-Diez.** Doctora en Administración, Profesora de carrera titular "C" tiempo completo en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán. Domicilio: Antigua Carretera a Chuburná por 35ª sin número Mérida, Yucatán. Teléfono: 999 981 09 26 extensión 124 o 999 981 09 75. Correo electrónico: jdiez@correo.uady.mx

# DIAGNÓSTICO DE UNA EMPRESA FAMILIAR EN EL SECTOR TURÍSTICO

## *DIAGNOSIS OF A FAMILY COMPANY IN THE TOURISM SECTOR*

Fecha de recepción: 01/10/2017 Fecha de aceptación: 11/12/2017

Cynthia Sánchez-Lavariaga  
Ruth Noemí Ojeda-López  
Olivia Jiménez-Diez

### INTRODUCCIÓN

Los estudios señalan que a nivel mundial el 80% de las empresas son unidades familiares, inclusive el 60 % de las compañías que cotizan en la bolsa en países emergentes son de propiedad familiar (Villafranco, 2015). De acuerdo con Belaustegigoitia (2012) esta información es similar en México, ya que aproximadamente el 90% del total de las empresas son familiares.

En opinión de Mucci (2008), afirma que es un dato reconocido que las empresas familiares representan en el mundo un tipo organizacional de enorme predominio. Con diferentes características, propias de los entornos culturales, generan en los distintos países una proporción significativa del Producto Nacional Bruto (PNB) y emplean más de la mitad de la fuerza laboral. De ahí radica la importancia del estudio de su funcionamiento, dinámica y conceptualización.

De manera similar, Gómez-Betancourt (2006), resalta la participación de la empresa familiar dentro de la economía de una nación, sobre todo si se analizan las consecuencias de sus actividades empresariales en el desarrollo integral de una sociedad, se percibe que éstas conforman la espina dorsal del desarrollo económico.

Muchas empresas familiares se originan como un sueño y con el ideal de tener un futuro que sea compartido por los miembros de la familia, incluso se piensa en el momento de que alguna generación próxima tome el mando del negocio para que éste permanezca funcionando con éxito.

Este tipo de empresas agregan en su administración elementos de afecto y confianza que, aunque se sostiene como ventaja, pueden implicar decisiones poco objetivas dentro de la planeación y funcionamiento de la misma.

Aunque la necesidad de resultados, de eficiencia y desarrollo profesional sea compatible con la creencia familiar, ésta puede verse afectada por el traslape de roles, la dificultad en la comunicación y las expectativas particulares de cada miembro. Encontrar los límites exactos entre la racionalidad empresarial y los sentimientos, es decir, entre empresa y familia, se proyecta como un proceso complejo.

Debido a la importancia que las empresas familiares representan para la economía de un país, así como sus complejidades, es que surge la necesidad de estudiarlas. En el trabajo que se presenta se plantea como objetivo general analizar y explicar, mediante un estudio de caso, los elementos clave que deben ser considerados para la permanencia y continuidad de una empresa familiar.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

No existe consenso a la hora de definir a la empresa familiar; sin embargo, al revisar diversas definiciones se puede observar que la mayoría presenta tres características que Gallo (2008) utiliza para delimitarlas:

- La propiedad o el control sobre la empresa.
- El poder que ejerce la familia sobre la compañía, normalmente por el trabajo desempeñado en la empresa por algunos de los miembros de la familia.
- La intención de transferir la empresa a generaciones futuras y la inclusión de miembros de esas nuevas generaciones en la propia empresa.

Este tipo de empresa presenta fortalezas y debilidades planteadas por diferentes autores. Belausteguigoitia (2012), defiende que entre las fortalezas de la

empresa familiar se tienen las relaciones de afecto, el compromiso, la actitud de servicio, la vocación, la estabilidad de los ejecutivos y la rapidez en la toma de decisiones. Por el lado opuesto, se encuentran las debilidades, entre ellas las cuales se pueden mencionar el nepotismo, el enfeudamiento, la autocracia y el paternalismo, la resistencia al cambio, la contratación de profesionales poco calificados.

Por su parte, otros autores como Casillas, Díaz, Rus y Vázquez (2014) suponen que las fortalezas de las empresas familiares pueden ser materializadas en elementos inherentes a las personas: los miembros de la familia propietaria, valores fundamentales (lealtad, compromiso y orgullo), cohesión o unidad de sus miembros, conocimiento, cultura e idiosincrasia y *modus operandi* empresarial. Por el contrario, las debilidades que señalan que pueden presentarse en este tipo de empresas son: el nepotismo, la complejidad en la solución de conflictos, el traslape de los roles de la familia a la empresa y la falta de preparación para proceso de sucesión.

Sin embargo, Ginebra (2005) también contribuye a plasmar las debilidades y fortalezas de las empresas familiares. Entre las primeras menciona los conflictos entre los intereses de la familia y los de la empresa en su conjunto, la presencia de nepotismo, enfeudamiento (departamentos enteros que se hacen impermeables a la acción y/o requerimientos de los demás), autocracia, paternalismo, anquilosis en las cabezas (cuando una misma persona dirige la empresa por más de quince años), indefinición estructural y resistencia al cambio. Entre las fortalezas señala las relaciones de afecto, comprensión, aceptación de la autoridad, finalidad común, dedicación, agilidad en el decidir y en el hacer, la transmisión de conocimientos sobre el giro del negocio y la orientación al servicio.

Existen diversos modelos conceptuales que se han proyectado sobre la empresa familiar tratando de mostrar su naturaleza y definir sus características. En este apartado se describen brevemente aquellos que fueron utilizados para el análisis del caso de estudio que se presenta.

El modelo de equilibrio, propuesto por Belausteguigoitia (2012) consiste en realizar una analogía de este tipo de empresas con un barco compuesto de tres partes: popa, que equivale a la empresa; la proa, que representa a la familia; y, la cabina de mando, que ejemplifica al líder a cargo. En ciertas ocasiones, es necesario que el líder, desde la cabina de mando, incline el barco hacia la proa (la familia) o hacia la popa (la empresa) dependiendo de las condiciones de la marea y del viento, para poder alcanzar el destino objetivo.

El modelo de dos círculos de la empresa familiar es basado en la teoría general de sistemas, que considera a la organización como “un conjunto complejo de

elementos entrelazados e interconectados dinámicamente” (Molina, Botero & Montoya, 2016, p. 131). El modelo de dos círculos explica gráficamente, por medio de la unión de dos circunferencias, la dinámica de la empresa familiar. Fernández (2013) explica que para poder estudiar los factores que generan conflictos presentes en la zona de intersección y, posteriormente, tomar acciones adecuadas, es necesario separar un poco ambos círculos.

Desde su punto de vista, Tagiuri y Davis (1982) presentan el modelo de los tres círculos de la empresa familiar. En éste se muestra a la empresa, la familia y la propiedad como tres subsistemas que se intersectan entre sí, formando de esta manera cuatro zonas de intersección que explican las diversas posturas que pueden desempeñar, simultáneamente los participantes de las empresas familiares.

Gersick, Davis, Hampton e Ivan (1997), según Gimeno, Baulenas y Coma-Cros (2009), proporcionaron al modelo de los tres círculos una dimensión evolutiva a través del tiempo, creando así el modelo evolutivo tridimensional. Este modelo permite comprender las diferencias de las empresas familiares de acuerdo con la fase en la que se encuentre respecto de cada una de las dimensiones o ejes: propiedad, empresa y familia.

Por su parte, Steckerl (2006) formula un modelo explicativo de la empresa familiar que proyecta la relación encontrada entre los valores del fundador, la cultura organizacional y la orientación al mercado.

## MÉTODO

En este trabajo se utilizó el método de estudio de caso. Los datos se manejaron de manera cualitativa con el fin de crear una descripción fiel del caso y contribuir a la comprensión de otras empresas que cuentan con características similares.

Se seleccionó como caso de estudio a la empresa familiar “Restaurant Príncipe Tutul-Xiu”, que se ha caracterizado, además de su prestigio en el sector restaurantero regional, por su permanencia y continuidad dentro del ciclo de vida de las empresas familiares yucatecas. Las siguientes fuentes primarias, fueron utilizadas para la recolección de información:

- a) Entrevista semiestructurada a los líderes de la empresa familiar.
- b) Observación directa.
- c) Documentos de la empresa familiar estudiada.

También se consultaron las siguientes fuentes secundarias:

- a) Libros.
- b) Publicaciones en revistas.

Para realizar este trabajo, se solicitó la autorización de la fundadora de la empresa familiar y de sus líderes. A partir de la información recabada, el análisis se realizó utilizando los modelos de empresas familiares presentados en el apartado anterior.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La empresa familiar que se estudia en el presente trabajo es un restaurante que se dedica a la preparación y servicio de comida yucateca. Al día de hoy, la administración general de ésta se encuentra en manos de la segunda generación.

Esta empresa, cuyo nombre comercial es Restaurante Príncipe Tutul-Xiu, se fundó en el año 1972, en la comunidad de Maní, Yucatán, por los esposos María de la Cruz Valle Poot y José Salvador Pérez Barbosa, de donde son éstos originarios.

La comunidad de Maní forma parte de la llamada Ruta de los Conventos, al poseer unos de los templos católicos más importantes que se construyeron en Yucatán a partir de la llegada de los franciscanos en 1524 y que marcaron el inicio de la evangelización de la Iglesia católica. En este lugar fue donde Fray Diego de Landa realizó su famoso Acto de Fe que consistió en la quema y destrucción de muchos documentos y estatuas mayas durante el movimiento franciscano, con objeto de convertir el pueblo indígena al cristianismo. Maní, actualmente, es uno de los puntos significativos del estado de Yucatán que combinan los vestigios de la fe católica con las costumbres de la cultura maya, su modo de vida y sus creencias religiosas. Por lo tanto, es un sitio de interés turístico de elevada demanda de visitantes.

Hace más de 45 años, el señor José Salvador Pérez Barbosa y la señora María de la Cruz Valle Poot, se dedicaban al oficio de la carnicería y a las labores del hogar, respectivamente. Sin embargo, ocasionalmente, cuando el Gobernador del Estado en turno, Carlos Loret de Mola Mediz, visitaba la comunidad de Maní, le proporcionaban a éste y a sus acompañantes, entre ellos el señor Gaspar Xiu (figura política importante, oriundo de Maní y amigo del señor Pérez Barbosa), el servicio de preparación de comida típica regional en su propio domicilio. Las visitas del Gobernador de Yucatán a la comunidad de Maní, se realizaban con frecuencia porque la persona que lo cuidó durante su niñez era originaria de dicho lugar y ahí tenía su hogar.

Por lo tanto, el matrimonio Pérez Valle, adaptó en su hogar una palapa hecha con palma de guano para poder recibir a estos políticos y proporcionales de manera más cómoda sus alimentos. Este hecho, sumado a las visitas turísticas, fueron puntos significativos que permitieron la promoción de la actividad de los esposos en cuanto a la elaboración y servicio de comida.

Sin embargo, no fue sino hasta el año de 1980, ocho años después de su fundación, que los esposos Pérez Valle construyen formalmente la primera palapa con servicio de restaurante para la atención de un mayor número de comensales, y se legaliza ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como persona física empresarial a nombre de María de la Cruz Valle Poot, fundadora.

Durante todo este tiempo, los ocho hijos de la pareja, ya sean hombres o mujeres, realizaban alguna tarea en el negocio, ya sea cocinar, preparar las tortillas artesanalmente, servir los alimentos, hacer el corte de las cuentas, cobrar, entre otras actividades. Toda la familia apoyaba, sin embargo, conforme el paso del tiempo, algunos de los hijos del matrimonio se fueron separando de las actividades del negocio para realizar sus estudios profesionales o materializar sus propios planes. Los hijos que permanecieron en la administración del restaurante junto con los fundadores, fueron tres: Jorge Salvador, Ricardo y Alejandro.

En 1993, Jorge Salvador, se separa por completo de la administración del restaurante para trasladar su residencia a la ciudad de Mérida junto con su esposa la profesora Lucely Beatriz Parra Sabido y sus hijas, quedando de esta manera los hermanos Ricardo y Alejandro, apoyando directamente a sus padres con el negocio familiar.

En 1995, debido al gran número de visitantes, se amplía el negocio con la construcción de palapas más grandes. Esta construcción es la que actualmente permanece funcionando para el restaurante de Maní.

En el año 2003, Jorge Salvador, el tercer hijo del matrimonio fundador y ex administrador del restaurante de Maní, construye y apertura una sucursal del Restaurante Príncipe Tutul-Xiu en el sur de la ciudad de Mérida.

El negocio se constituyó como persona física empresarial, quedando a nombre de Lucely Beatriz Parra Sabido, esposa de Jorge. Tres años después, en 2006, la pareja compra los predios vecinos al restaurante para realizar una ampliación, incluyendo una segunda planta y oficinas administrativas. Este restaurante, aunque lleva el mismo nombre, funciona de manera independiente al restaurante de Maní, y es parte del patrimonio de la pareja que lo dirige.

Por su parte, los fundadores y propietarios del restaurante de Maní, junto con los administradores, los hermanos Ricardo y Alejandro, deciden aperturar una tercera sucursal ubicada en la ciudad de Oxkutzcab en el año 2007, extendiendo así la tradición y el patrimonio de la empresa familiar. Este restaurante quedó a nombre de la señora María de la Cruz Valle Poot, al igual que el restaurante de Maní.

Cinco años después, en el 2012, el matrimonio Pérez Parra, propietario del restaurante Príncipe Tutul-Xiu Mérida deciden abrir un nuevo restaurante con el mismo nombre en la ciudad de Ticul, Yucatán, que se localiza a 91 kilómetros de la ciudad de Mérida y que representa un centro artesanal en la elaboración de zapatos que atrae a turistas locales y nacionales. Aunque el capital para la construcción y funcionamiento de este local, fue inicialmente aportado por los integrantes del matrimonio mencionado y la administración actual del mismo está a cargo de ellos, la propiedad y operación legal está a nombre de su hija mayor María José Pérez Parra.

La sucursal de Ticul, en su estructura, a diferencia de las demás, cuenta con una escalera que va de la cocina a la segunda planta (para reducir el tiempo de servicio), una bodega y un comedor exclusivo para el personal.

En ese mismo año, 2012, fallece uno de los fundadores de la empresa, el señor José Salvador Pérez Barbosa, hecho triste y lamentable para la familia y la empresa. La operación del negocio original quedó a cargo de la señora María de la Cruz y sus hijos Ricardo y Alejandro.

Como se puede percibir, la existencia actual de un cuarto restaurante significa un elemento de expansión territorial de la empresa familiar en el sur del estado de Yucatán. Actualmente, existen planes de una quinta sucursal que se ubicaría en la ciudad de Oxkutzcab.

En todas sus sucursales, aunque el patrimonio sea de distintas partes, el restaurante Príncipe Tutul-Xiu, busca mantener el prestigio, sabor y calidad de los alimentos que caracteriza y distingue a la marca de las demás.

La empresa Restaurante Príncipe Tutul-Xiu declara su misión, visión y valores de la siguiente manera:

#### Misión:

- Ofrecer a los clientes productos higiénicos y de alta calidad preparados con la receta tradicional, además de un servicio amable y cálido procurando siempre la satisfacción total de los consumidores de la empresa y destacando el legendario sabor del arte culinario yucateco.

#### Visión:

- Posicionarnos como el mejor restaurante de comida regional yucateca, a nivel regional ofreciendo un servicio, ambiente y productos de excelencia a nuestros comensales manteniendo siempre una filosofía de responsabilidad social y principios éticos.

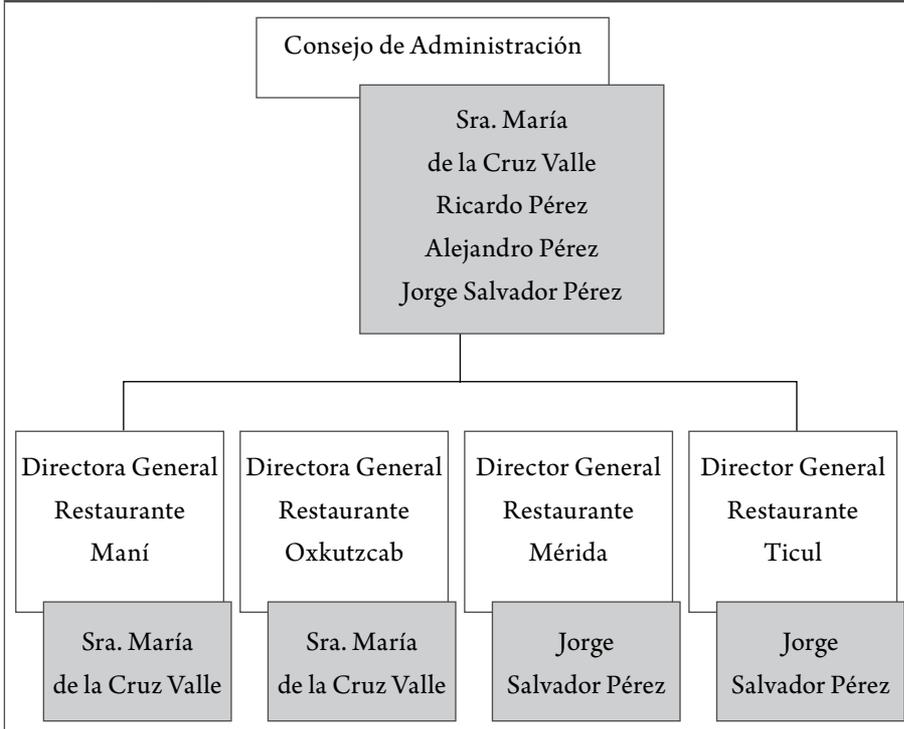
Valores:

- Responsabilidad.
- Calidad.
- Servicio.
- Respeto.
- Honestidad.

De manera informal, la organización de la empresa se encuentra encabezada por un Consejo de Administración conformado por la señora María de la Cruz Valle Poot y sus hijos Ricardo, Alejandro y Jorge Salvador, quienes toman decisiones relacionadas con la marca de la empresa, su publicidad y todo lo que pudiera afectar de manera general al prestigio de ésta.

Se dice que este organigrama es informal porque, en realidad, aunque la imagen del negocio es la misma, así como su publicidad, el uso de la marca, los procesos, recetas e ingredientes son los mismos, la operación de cada uno de los restaurantes se realiza de manera independiente. En la figura 1 se encuentra la representación del organigrama informal de la empresa.

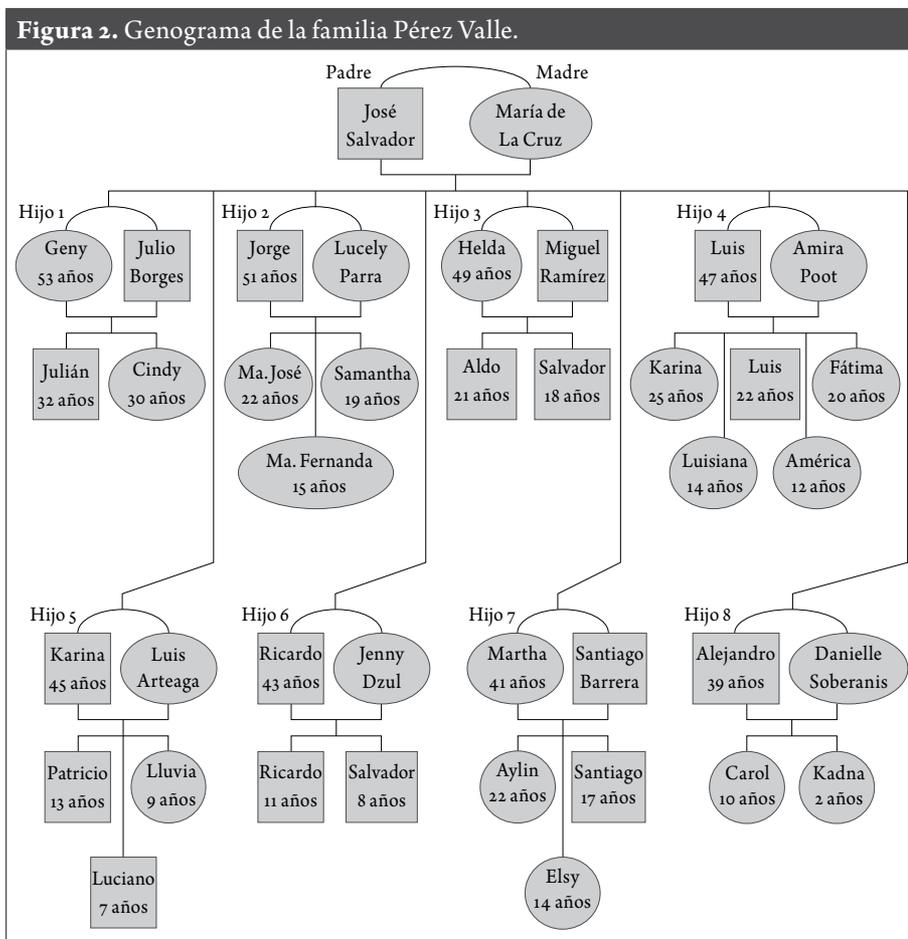
**Figura 1.** Organigrama informal del Restaurante Príncipe Tutul-Xiu.



Fuente: Elaboración propia con información de la empresa (2017).

Ahora bien, cada uno de los restaurantes tiene su propia estructura operativa, que es muy similar entre sí. Como se puede observar, la matriz y cada restaurante tiene un director general y un gerente general que guía las operaciones del negocio día a día. Los puestos existentes en cada uno éstos, que permiten su funcionamiento de manera eficiente son: cajero, meseros y garroteros, cocineros, preparador de jugos, elaboradoras de tortillas a mano y afanadores. El número de empleados que desarrollan éstos puestos varía de acuerdo con las necesidades marcadas por la demanda de cada local.

Para poder apreciar la conformación y relaciones la familia, en la figura 2 se presenta su genograma.



Fuente: Elaboración propia con información de la empresa (2017).

Con base en los modelos teóricos presentados anteriormente, se realizó un análisis para el diagnóstico de la empresa objeto de estudio.

Como se mencionó anteriormente, el Modelo de Equilibrio de Belaustegui-goitia (2012), realiza una analogía de la empresa familiar con un barco que está conformado de tres partes: popa (empresa), proa (familia) y cabina de mando (líder). El objetivo del barco es navegar hacia un punto meta, manteniéndose a flote, considerando y evadiendo los obstáculos que van apareciendo en el camino con ayuda de todos los miembros de la tripulación. El capitán del barco, en este caso, la señora María de la Cruz Valle Poot, es una pieza clave ya que su postura a lo largo del trayecto dependerá de las circunstancias que vaya atravesando el navío.

La nave, representada por la empresa familiar, tiene un perfecto equilibrio entre los elementos empresa *versus* familia; se mantiene a flote sin presentar inclinación alguna que ponga en peligro alguna de sus partes. Algunos de los hechos por los que se concluye que no existe inclinación del barco hacia la proa o hacia la popa, como se ilustra en la figura 3 son los siguientes:

- Existe cordialidad entre los miembros de la familia. Hasta el momento los conflictos están ausentes.
- La empresa tiene las puertas abiertas para los integrantes de la familia que quieran participar en el negocio como trabajadores. Las personas que no colaboran en la empresa familiar es por decisión propia.
- Aunque el restaurante matriz esté a nombre de la fundadora, todos los hijos de ésta son considerados en el reparto de utilidades de manera equitativa.
- La fundadora aún tiene control mayoritario sobre las decisiones del negocio.

El Modelo de Dos Círculos tiene como finalidad identificar el tipo de relaciones entre la familia y la empresa, así como la probable existencia de un área de conflicto derivado de las características de los sistemas que lo integran.

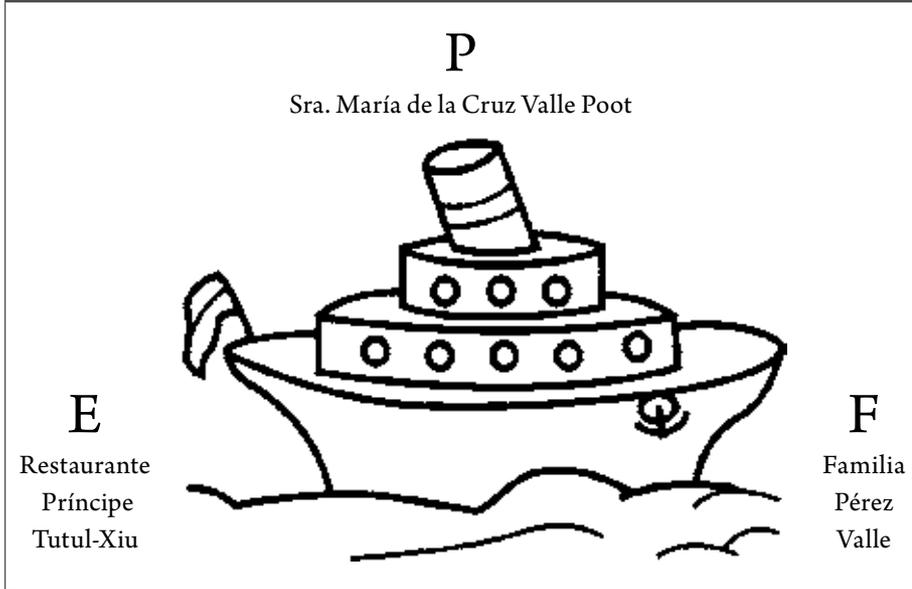
La información recolectada por medio de las entrevistas semiestructuradas señalaron cuáles son las características de la empresa y las de la familia que se plasman en este modelo para distinguir el área de traslape entre estos sistemas. En la figura 4 se presenta el modelo aplicado a la Empresa Familiar.

En el sistema empresa se detectaron las siguientes características: rentabilidad, estabilidad, pioneros y líder en el ramo, visión y planes de crecimiento. Mientras que entre las características del sistema familia se encuentran: relación cordial entre hermanos, valores familiares e independencia.

De acuerdo con la información recabada, la intersección de ambos sistemas muestra un área de conflicto casi nula, por lo que se puede concluir que no existe traslape entre los intereses de la familia y los intereses de la empre-

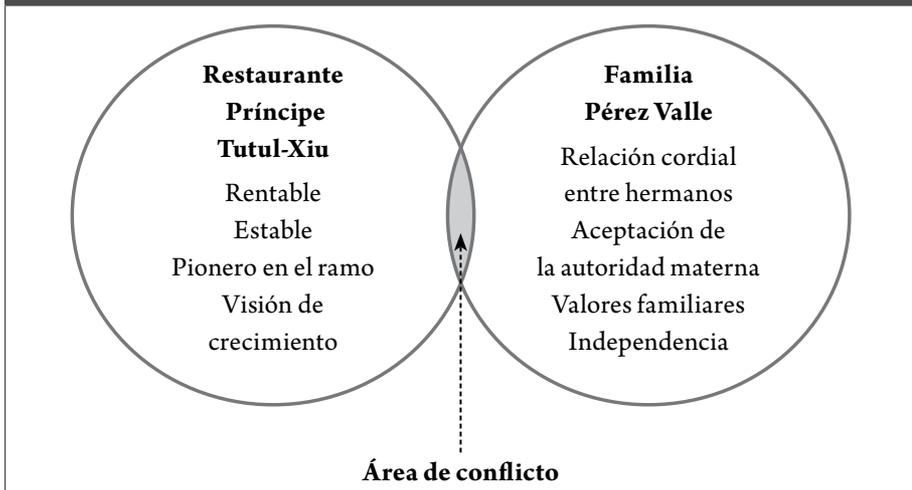
sa, ya que cada uno de éstos opera de manera independiente, sin afectarse negativamente.

**Figura 3.** Modelo de Equilibrio de la Empresa Familiar Restaurante Príncipe Tutul-Xiu.



Fuente: Elaboración propia con información de la empresa (2017).

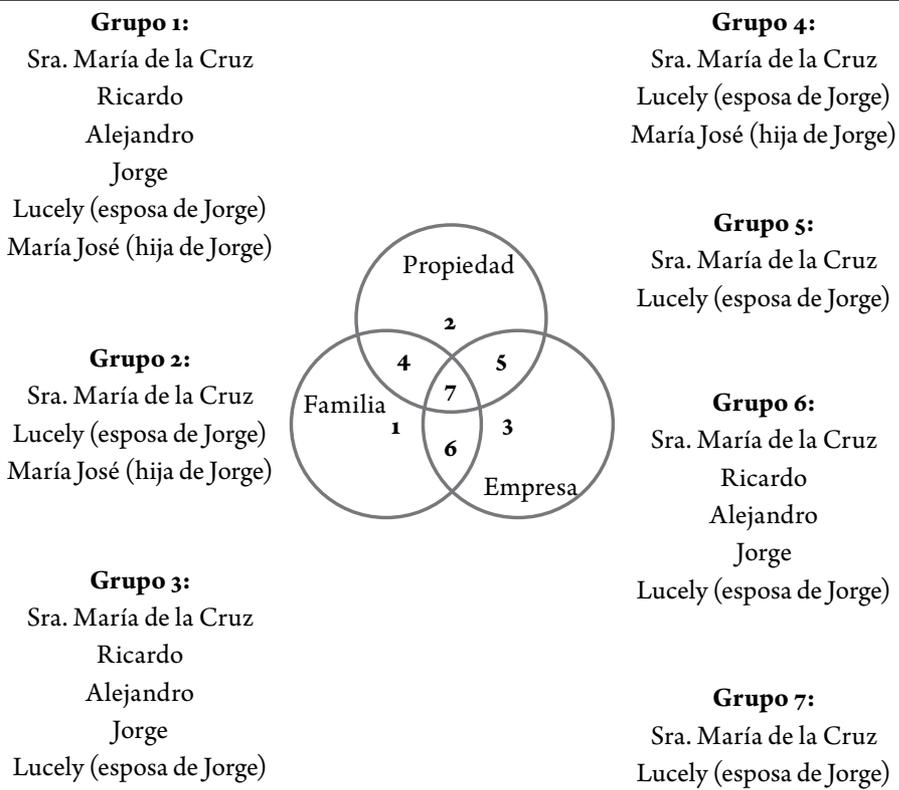
**Figura 4.** Modelo de Dos Círculos de la Empresa Familiar Restaurante Príncipe Tutul-Xiu.



Fuente: Elaboración propia con información de la empresa (2017).

El modelo de Tres Círculos presenta gráficamente las interrelaciones afectivas y de propiedad existentes entre los tres grupos de personas que participan en la empresa familiar. De éstas relaciones emanan siete grupos diferentes de individuos con intereses propios. En la figura 5 se ilustra la situación de la empresa familiar, objeto de estudio y se relaciona a quienes integran los siete diferentes grupos resultantes de la intersección de los sistemas familia, empresa y propiedad.

**Figura 5.** Modelo de Tres Círculos de la Empresa Familiar Restaurante Príncipe Tutul-Xiu.



Fuente: Elaboración propia con información de la empresa (2017).

Aunque no se plasma de manera visible, los intereses de los grupos enlistados con anterioridad, se dirigen hacia el mismo camino. Este hecho se afirma por las personas entrevistadas y se comprueba al ver que el negocio familiar está creciendo y solidificándose con el paso del tiempo. La independencia y cordialidad entre los miembros de la familia son puntos clave en la estabilidad del negocio.

En el Modelo Evolutivo Tridimensional de la empresa familiar Restaurante Príncipe Tutul-Xiu, ilustrado en la figura 6, se presentan las etapas por las que pasan los sistemas de empresa, familia y propiedad. En dicha figura también, se enfatiza la etapa en la que se encuentra actualmente la empresa familiar protagonista de este trabajo. A continuación, se enlistan las etapas de evolución por la que dicha empresa ha pasado.

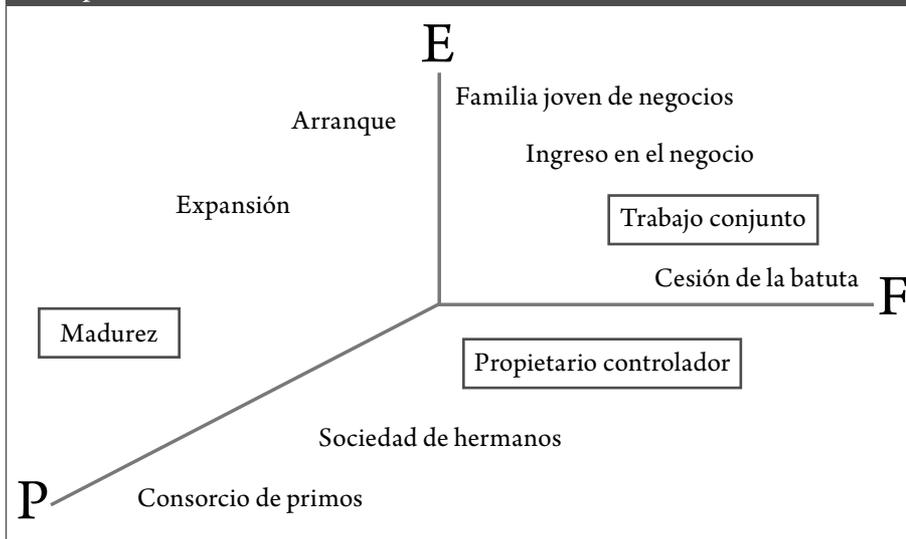
#### Eje propiedad-empresa

- *Arranque*. Inicia operaciones hace 45 años.
- *Expansión*. Crece poco a poco, abriendo sucursales.
- *Madurez*. Actualmente se encuentra en esta etapa, sin embargo no pierde de vista la necesidad de expandirse.

#### Eje empresa – familia

- *Familia joven de negocios*. Se crea en 1972 por el matrimonio formado por los señores José Salvador Pérez Barbosa y María de la Cruz Valle Poot.
- *Ingreso en el negocio*. Los ocho integrantes de la familia de la segunda generación se involucran en el negocio desde niños.
- *Trabajo conjunto*. Tanto los fundadores como sus hijos participan de manera conjunta para el crecimiento de la empresa. Actualmente, la empresa está en esta etapa, ya que se encuentra aún en manos de la primera generación y parte de la segunda.

**Figura 6.** Modelo de Evolutivo Tridimensional de la Empresa Familiar Restaurante Príncipe Tutul-Xiu.



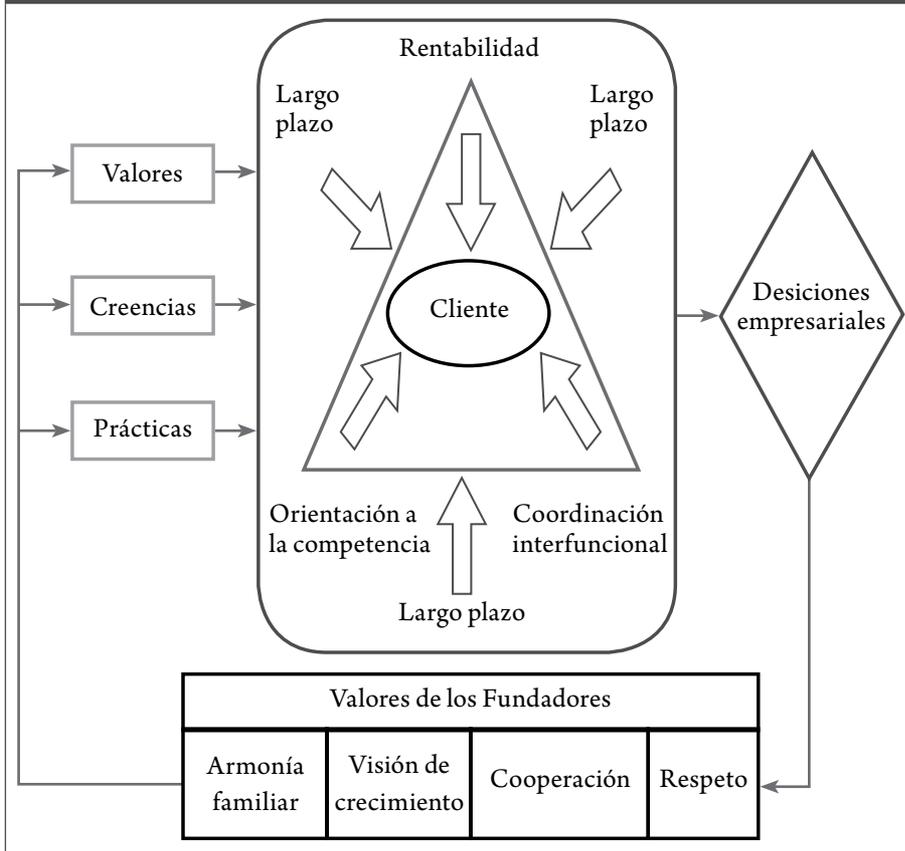
Fuente: Elaboración propia con información de la empresa (2017).

- *Cesión de la batuta.* La empresa aún no realiza de manera formal su proceso de sucesión, sin embargo de manera independiente uno de los hijos ya creó una extensión de ésta.

Eje familia-propiedad

- *Propietario controlador.* Los señores José Salvador Pérez Barbosa y María de la Cruz Valle Poot fueron copropietarios de la empresa hasta el fallecimiento del primero, en el año 2012, quedando en manos de la señora María de la Cruz, la propiedad total del negocio.
- *Sociedad de hermanos.* Aunque tres de los ocho hermanos están directamente trabajando en el giro del negocio, solamente uno de ellos participa

**Figura 7.** Modelo Explicativo de la Empresa Familiar Restaurante Príncipe Tutul-Xiu.



Fuente: Elaboración propia con información de la empresa (2017).

en la propiedad del negocio. Cabe señalar que aún no se ha definido el proceso de sucesión en el que se señale el papel de cada uno de los hermanos.

- *Consortio de primos.* Se considera que existe poca probabilidad de que en un futuro se presente este tipo de consorcio, debido a la diferencia de edades y de intereses de los integrantes de la tercera generación de la familia. Existe mayor probabilidad que el negocio funcione finalmente de manera independiente en manos de algunos miembros de esta generación.

Como se describió en el marco teórico de este trabajo, el modelo explicativo de la empresa familiar muestra la relación encontrada entre los valores del fundador, la cultura organizacional y la orientación al mercado.

En la figura 7 se proyecta la aplicación de este modelo al Restaurante Príncipe Tutul-Xiu. Los valores, creencias y prácticas actuales de la empresa familiar fueron transmitidos por los fundadores por medio de sus valores fundamentales conformando así su cultura organizacional. Esta cultura organizacional construye la visión y orientación que tiene la empresa familiar hacia el mercado meta, y por ende, es el soporte de las decisiones empresariales que se toman para beneficio de ésta.

Como se puede observar, los señores José Salvador Pérez y María de la Cruz Valle fueron elementos claves para el actual funcionamiento eficiente y estable de la organización, ya que el sistema de valores sobre los cuales cimentaron su cultura organizacional (armonía familiar, visión de crecimiento, cooperación y respeto) condiciona su desarrollo y su futuro por medio de la transmisión de dichos valores a la gestión empresarial y a la toma de decisiones.

## CONCLUSIÓN

Existen diversas definiciones de empresa familiar, casi todas tienen en común los elementos de empresa, familia y propiedad. En el caso de la empresa familiar Restaurante Príncipe Tutul-Xiu, coincide en mayor grado con las variables que presenta Ginebra (2005):

- a) *Las relaciones de afecto.* Los lazos de la familia Pérez Valle son fuertes y caracterizados por el cariño y la cordialidad entre sus integrantes.
- b) *Enorme comprensión.* Todos se conocen y entienden cómo piensa el otro. Son tolerantes con los defectos de los demás y resaltan sus virtudes.
- c) *Aceptación de la autoridad.* En su momento, del padre y de la madre. Y en la actualidad, la autoridad de la señora María de la Cruz es el volante tanto de la familia como de la empresa.

- d) *Finalidad común.* Todos los hijos de los fundadores han contribuido al funcionamiento y crecimiento del negocio familiar. Los intereses de la empresa no son afectados por los intereses de los miembros porque no existe un traslape de roles entre los sistemas que la conforman.

Desde sus orígenes, la empresa familiar mostró sacrificio de todos sus integrantes, deseos de crecimiento y visión a largo plazo. Estas características junto con los valores de los fundadores han marcado la cultura organizacional de la empresa y ha permitido que se mantenga operando con éxito.

En cuanto al ciclo de vida de las empresas, se encuentra en la etapa de madurez, pero sigue creciendo significativamente. Sin embargo, la directiva debe hacer una reflexión profunda y dejar por escrito, de manera clara, su planeación estratégica.

En la aplicación de los modelos conceptuales de la empresa familiar, si se compara al Restaurante Príncipe Tutul-Xiu con el modelo de equilibrio de Belausteguigoitia (2012), se visualiza que no existe inclinación alguna en el barco, las olas están completamente alejadas de la proa y de la popa y, por lo tanto, no corre peligro de hundirse. La empresa familiar, hasta la actualidad, funciona de manera equilibrada. Tanto sus finanzas, procesos y servicios, así como las relaciones de los familiares involucrados en ella, mantienen un perfecto equilibrio.

Al aplicar el Modelo de Dos Círculos a la empresa familiar Restaurante Príncipe Tutul-Xiu, aparece un área de conflictos diminuto. Esto es, porque casi no existe traslape entre los roles de la familia con los roles de la empresa. La unión familiar y los valores compartidos, han permitido a la empresa manejar adecuadamente y de manera independiente las situaciones familiares, por lo tanto, desde este punto de vista no existe riesgo para los recursos de la organización.

Ahora bien, cuando se proyecta la empresa en el Modelo de Tres Círculos propuesto por Tagiuri y Davis (1982), se puede apreciar que únicamente la señora María de la Cruz Valle (fundadora) y la señora Lucely Parra se encuentran en la intersección de los tres círculos. El poder identificar las posiciones que cada uno de los integrantes ocupa permite comprender las relaciones que emanan de sus interacciones.

Cuando se traslada la empresa al Modelo Evolutivo Tridimensional se puede afirmar que aún se encuentra en su etapa de madurez de acuerdo con el eje de propiedad-empresa, en la etapa de trabajo conjunto dentro del eje de empresa-familia y en la etapa de propietario controlador al considerar el eje familia-propiedad.

El último modelo que se aplicó a la empresa familiar fue el modelo explicativo que muestra la relación existente entre los valores de los fundadores, la cultura organizacional, la orientación al mercado y la toma de decisiones. En este análisis se demostró que las creencias y prácticas actuales de la empresa familiar fueron transmitidas por los fundadores, los esposos Pérez Valle, por medio de sus valores (armonía familiar, visión de crecimiento, cooperación y respeto) creando su cultura organizacional que es la base de la operación del negocio y que dirige el sentido de ésta para la consecución de sus objetivos.

La mayoría de las veces se relaciona la continuidad y permanencia de las empresas familiares con su capacidad para hacerse rentables, sin embargo, cada una de ellas tiene características y comportamientos particulares que contribuyen a su perpetuidad.

El estudio llevado a cabo presenta un diagnóstico de la empresa familiar Restaurante Príncipe Tutul-Xiu, el cual incluye aspectos que permiten la comprensión de las características y comportamiento de las empresas familiares, así como el impacto que éstos tienen en su permanencia y continuidad. Uno de los datos que emanó de este proyecto y no se mencionó con anterioridad, fue el impacto significativo que esta empresa familiar ha traído para la comunidad de Maní, ya que actualmente el restaurante es un lugar que atrae a un gran número de comensales y que muchas veces éstos deben esperar más de una hora para poder ocupar una mesa de dicho lugar.

La gran demanda, que provoca este ícono de la comida regional, ha llevado al nacimiento de otros restaurantes de comida típica en esta comunidad, hecho que, según los entrevistados, no afecta negativamente al Restaurante Príncipe Tutul-Xiu, por el contrario, lo consideran positivo porque beneficia a la economía del municipio de Maní, además de que garantizan que la comida de su competencia también es de buen sabor y calidad porque las personas que los dirigen han trabajado en la empresa.

La empresa familiar Restaurante Príncipe Tutul-Xiu, se considera de acuerdo con este proyecto, un caso de éxito, sin embargo, aún tiene muchos puntos de mejora entre los que se pueden mencionar los siguientes:

- Elaborar un manual de organización.
- Capacitar a miembros potenciales de la familia en cuestiones administrativas y en tecnologías de información.
- Realizar un contrato de secreto industrial con los empleados para protección de sus procesos de elaboración de alimentos.
- Elaborar por escrito un proyecto de certificaciones relacionadas con la calidad de sus productos y servicios.

- Comprar un software para todos los restaurantes que permita registrar las operaciones diarias y presentar reportes comparables entre una sucursal y otra, a través del tiempo, y que sean de utilidad para la toma de decisiones.
- Analizar frecuentemente las necesidades del mercado y no perder de vista a la competencia.
- Detectar miembros de la familia que tengan interés y el perfil apropiado para involucrarlos en la empresa, de esta manera se tratara de garantizar su permanencia.
- Realizar el proceso de sucesión testamentaria del señor José Salvador Pérez Barbosa, para la adjudicación de la propiedad del local del restaurante de Maní, que actualmente se encuentra en incertidumbre.
- Elaborar por escrito un plan de sucesión que involucre a los sucesores potenciales y que considere aspectos de operación del negocio y de propiedad (incluyendo la propiedad del registro de la marca comercial).
- Analizar, detalladamente y de manera consensuada, la posibilidad de crear una sociedad mercantil que incluya a todos los herederos potenciales de la propiedad del negocio.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Belausteguigoitia, I. (2012). *Empresas Familiares: Su Dinámica, Equilibrio y Consolidación*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Casillas, J., Díaz, C., Rus, S., & Vázquez, A. (2014). *La Gestión de la Empresa Familiar: Conceptos, Casos y Soluciones*. Segunda Edición. Madrid, España: Ediciones Paraninfo.
- Fernández, V. (2013). *Nuevas Investigaciones sobre la gestión de la Empresa Familiar en España*. Barcelona, España: OmniaScience.
- Gallo, M. (2008). *Ideas básicas para dirigir la empresa familiar*. Pamplona, España: Ediciones Universidad de Navarra, S.A.
- Gersick, K.E., Davis J.A., Mccollom Hampton M., Lansberg I. (1997). *Empresas Familiares. Generación a Generación*. Serie Mc Graw Hill de Management. México.
- Gimeno, A., Baulenas, G., & Coma-Cros, J. (2009). *Modelos de Empresa Familiar: Soluciones Prácticas para la Familia Empresaria*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Ginebra, J. (2005). *Las Empresas Familiares: Su Dirección y su Continuidad*. México, D.F.: Panorama Editorial.

- Gómez-Betancourt, G. (2006). *¿Son iguales todas las Empresas Familiares?: Caminos por Recorrer*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Molina, A., Botero, S., & Montoya, J. (2016). Empresas de Familia: Conceptos y Modelos para su Análisis, *Pensamiento & Gestión*, 41, 116-149.
- Mucci, O. (2008). *Empresas Familiares: Funcionamiento e Identidad*. Argentina: Universidad Nacional de Mar de Plata.
- Steckerl, V. (2006). *Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado*, *Pensamiento & Gestión*, 20, 194-215.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). *Bivalent Attributes of the Family Firm*. Documento de Trabajo. Harvard Business School. Cambridge, Massachusetts, 199-208.
- Villafranco, G. (2015). Los Retos para la Supervivencia de las Empresas Familiares. *Forbes México*. Septiembre. Recuperado el 12 de septiembre de 2015, de: <https://www.forbes.com.mx/los-retos-para-la-supervivencia-de-las-empresas-familiares/>

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo explicar la contraloría social en los consejos comunales en Venezuela, específicamente en el Consejo Comunal Catatumbo Internacional de la parroquia Ricaurte del municipio Mara del Estado Zulia, Venezuela, durante el período 2013-2017, como estrategias novedosas promovidas en Venezuela para realizar transformaciones y crear el poder popular a partir de la promulgación de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (C.R.B.V.) de 1999. Este estudio se desarrolló empleando un diseño no experimental de campo, con un estudio descriptivo, para lo cual se aplicó una entrevista semiestructurada a los voceros y voceras del consejo comunal, electos en asamblea de ciudadanos. Los resultados demuestran que la contraloría social es un principio contemplado jurídicamente, sin embargo, muestra comportamientos variables, porque su aplicabilidad depende del grado de involucramiento de los ciudadanos. Se concluye que existe vinculación entre la contraloría social y los consejos comunales, partiendo de la correspondencia de los sectores Gobierno-Universidad-Comunidad, para viabilizar transformaciones que coadyuven en la elaboración y ejecución de proyectos comunitarios para la solución de los problemas que afectan a la sociedad, impulsados por los consejos comunales.

*PALABRAS CLAVE: contraloría social, control, organizaciones comunitarias, consejo comunal, Venezuela.*

## ABSTRACT

The present work has as objective to explain the social comptroller in the communal councils in Venezuela, specifically in the communal council Catatumbo International of the parish Ricaurte of the municipality Mara of the Zulia State-Venezuela, during the period 2013-2017, like novel strategies promoted in Venezuela to carry out transformations and create popular power after the promulgation of the Constitution of the Bolivarian Republic of Venezuela (CRBV) of 1999. This study was developed using a non-experimental field design, with a descriptive study, for which it was applied a semi-structured interview with the spokespersons and spokespersons of the communal council, elected in the assembly of citizens. The results show that the social comptroller is a legally contemplated principle, however, it shows variable behaviors, because its applicability depends on the degree of involvement of citizens. It is concluded that there is a link between the social comptroller and the communal councils, starting from the correspondence of the Government-University-Community sectors, to make viable transformations that contribute in the elaboration and execution of community projects for the solution of the problems that affect the society, driven by the communal councils.

*KEYWORDS: social comptroller, control, community organizations, community council, Venezuela.*

**Magister Yorberth Montes de Oca-Rojas.** Magíster Scientiarum en Gerencia Pública, Docente-Investigadora de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia, Directora del Centro de Estudios de la Empresa y Coordinadora del programa de Investigación: Información para la Gestión. Domicilio: Ciudad Universitaria. Avenida 16 Guajira, Apartado de Correo 1540, Maracaibo, Estado Zulia, República Bolivariana de Venezuela. Teléfono: 58 26 14 12 76 39. Correo electrónico: yorberth@hotmail.com.

**Doctora Nelly Primera-Mendoza.** Doctora en Ciencias Gerenciales, Docente Titular, jubilada de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia. Domicilio: Ciudad Universitaria. Avenida 16 Guajira, Apartado de Correo 1540, Maracaibo, Estado Zulia, República Bolivariana de Venezuela. Teléfono: 58 26 14 12 76 39. Teléfono: 58 26 14 12 76 39. Correo electrónico: nprimera58@hotmail.com.

**Licenciada Rita Finol-Lozano.** Licenciada en Administración, Auxiliar de Investigación del Centro de Estudios de la Empresa. Domicilio: Ciudad Universitaria. Avenida 16 Guajira, Apartado de Correo 1540, Maracaibo, Estado Zulia, República Bolivariana de Venezuela. Teléfono: 58 26 14 12 76 39. Correo electrónico: ritafinollozano@gmail.com.

# LA CONTRALORÍA SOCIAL COMO INICIATIVA DE LOS CONSEJOS COMUNALES EN VENEZUELA<sup>1</sup>

## *THE SOCIAL COMPTROLLER AS AN INITIATIVE OF COMMUNAL COUNCILS IN VENEZUELA*

Fecha de recepción: 31/10/2017 Fecha de aceptación: 13/12/2017

Yorberth Montes de Oca-Rojas  
Nelly Primera-Mendoza  
Rita Finol-Lozano

### INTRODUCCIÓN

La contraloría social, se manifiesta como una expresión de la democracia participativa que permite la organización del pueblo para ser protagonistas, tanto en el control como en el seguimiento de su propia gestión comunitaria, para lograr sus intereses colectivos. Se le puede considerar como la operacionalización de los conceptos de participación y rendición de cuentas, en las formas concretas que adquiere el ejercicio de estos derechos y como una forma de ejercicio de los mismos.

Estas nuevas formas de participación ciudadana impulsadas desde las políticas públicas, son componentes para describir la estrategia de desarrollo social que se promueve durante los últimos años en Venezuela. Se hace referencia al

---

<sup>1</sup> El presente artículo es un producto del proyecto de investigación titulado: Información para la Gestión Comunitaria, perteneciente al programa: Información para la Gestión, financiado por el CONDES y adscrito al Centro de Estudios de la Empresa (CEE) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCES) de la Universidad del Zulia (LUZ).

proceso de intervención de los ciudadanos, mediante la identificación de desviaciones y la exigencia de la implementación de correctivos sobre la política formulada.

En este orden de ideas, este proceso es más general, pues de acuerdo con las nociones de la realidad, se puede decir que ese proceso de intervención no es solamente a lo público, sino que va más allá, pues se avanza hasta plantearle correctivos a la gestión privada y a las mismas instancias sociales (Montes de Oca, 2015).

En este sentido, la contraloría social constituye una forma de participación por la cual los ciudadanos tienen el derecho de controlar, vigilar y evaluar el funcionamiento de instancias del poder público y privado, de la ejecución de proyectos y la conducta de los funcionarios, para lograr la efectividad, oportunidad, transparencia y calidad necesaria.

Tal afirmación se fundamenta en lo expuesto por Cunill (2009), al señalarla como el conjunto de acciones y prácticas fiscalizadoras realizadas de manera autónoma por la sociedad, sobre el ámbito de lo público, privado y comunitario, con el fin de que éste exprese en su actuación los intereses públicos y aporte a la construcción de ciudadanía. Señalamiento complementado por Brito (2009), quien de forma similar expresa que es el conjunto de acciones de control, vigilancia y evaluación, que ejercen las comunidades para el logro de objetivos formulados en programas sociales, evitando que los recursos se desvíen hacia otros intereses.

Por su parte, los Consejos Comunales son instancias de participación, articulación e integración entre los ciudadanos, ciudadanas y las diversas organizaciones comunitarias, movimientos sociales y populares, que permiten al pueblo organizado ejercer el gobierno comunitario y la gestión directa de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades, potencialidades y aspiraciones de las comunidades en la construcción del nuevo modelo de sociedad socialista de igualdad, equidad y justicia social (Venezuela, Asamblea Nacional, 2009, Art.2).

De manera que, un Consejo Comunal es una estructura social que funciona como el ente planificador de proyecto de necesidad y producción, al desarrollar nuevas fuentes de trabajos e impulsar el desarrollo social y económico de la comunidad; es un mecanismo de la participación ciudadana que en la actualidad, constituyen una estrategia de gobierno para la participación de las comunidades.

Lo expuesto, genera el propósito de búsqueda de la vinculación existente entre el ejercicio de contraloría social y la gestión de los consejos comunales, como forma de participación ciudadana, la cual engloba aspectos adminis-

trativos de importancia para la gestión comunitaria, tales como gestión, planificación, contraloría social, información, Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's), y participación, lo que conlleva a plantear en el presente trabajo, el objetivo de explicar la contraloría social en los consejos comunales, particularmente en el Consejo Comunal Catatumbo Internacional de la parroquia Ricaurte del municipio Mara del Estado Zulia, durante el período 2013-2016.

La selección del municipio Mara y la parroquia Ricaurte, obedecen a la diversidad poblacional, con predominio de la etnia indígena, y la selección de la temática sobre contraloría social se enfoca en la necesidad de cumplir con los estatutos legales establecidos por el poder popular en el país (Asamblea Nacional, 2012; Ley Orgánica de Contraloría Social, 2012).

#### LA CONTRALORÍA SOCIAL EN LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS

La contraloría social surge en las organizaciones comunitarias, según Ochoa, *et al.* (2006) a partir de 1999, dentro del nuevo marco constitucional en el cual se crea un sistema de participación ciudadana que se establece formalmente en la Constitución de la República de Venezuela (C.R.B.V.), así como todas las leyes aprobadas en el contexto de la nueva Carta Magna. Este sistema de participación incorpora al ciudadano en todos los procesos de la gestión como: Planificación, ejecución y control, sobre este último se establecen controles a ser realizados por los ciudadanos para hacer seguimiento desde el propio aparato estatal, considerado como un control interno, y un control externo llamado también control social que es llevado a cabo por las comunidades organizadas sin responsabilidad en otras fases de la gestión.

En este sentido, este nuevo proyecto de país contemplado en el Artículo 2 de la C.R.B.V. (1999) en la cual Venezuela se constituye en un Estado Democrático y social de derecho y de justicia que contempla valores superiores como la vida, libertad, justicia, igualdad y responsabilidad social. Todo ello, mediante la participación e inclusión de los ciudadanos, y se consolida a partir del surgimiento de estas nuevas organizaciones comunitarias, es decir, los consejos comunales, creados por el ex presidente Hugo Chávez como estrategia novedosa para la conformación de la nueva democracia participativa, que contempla el otorgamiento del poder al pueblo mediante el involucramiento del ciudadano en la formulación, ejecución y control de la gestión pública.

Los *consejos comunales* son instancias de articulación e integración entre los ciudadanos, para facilitar al pueblo organizado el ejercicio del gobierno

comunitario, mediante la gestión de políticas públicas que respondan a necesidades de las comunidades, según lo establece la Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2009), cuyo artículo 33, señala la existencia de una unidad de contraloría social encargada de la vigilancia de actividades, de recursos y de la administración de los fondos del consejo respectivo (Asamblea Nacional, 2009).

Estas unidades de contraloría social, constituyen formas comunes de participación ciudadana, las cuales tienen por finalidad el control y vigilancia de proyectos y programas comunitarios, con criterio de calidad, tiempo adecuado y costos acordados. Su objetivo fundamental es lograr que los ciudadanos y ciudadanas sean custodios de los recursos públicos destinados a la ejecución de obras, para la satisfacción de necesidades de la colectividad, según Abreu (2010). En virtud de ello, los consejos comunales a través de sus voceros y voceras, deben cumplir funciones sujetas a la normativa establecida, informar a sus colectivos y hacer uso correcto de la información obtenida del ejercicio de dicha contraloría.

Entre las funciones de la contraloría social de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2009), se encuentran:

- Hacer seguimiento a las actividades administrativas y de funcionamiento ordinario del consejo comunal en su conjunto.
- Ejercer la coordinación en materia de contraloría social comunitaria.
- Ejercer el control, fiscalización y vigilancia de la ejecución del plan de desarrollo comunitario.
- Ejercer el control, fiscalización y vigilancia del proceso de consulta, planificación, desarrollo, ejecución y seguimiento de los proyectos comunitarios.
- Rendir cuenta pública de manera periódica, según lo disponga el reglamento de la presente ley.

Con base a lo expuesto en el documento legal que rige a los consejos comunales, se requiere en primer lugar que sus voceros y voceras cumplan con algunos requisitos para facilitar la función controladora, entre ellos: desarrollar habilidades para el aprendizaje informacional y haber recibido capacitación en materia de gestión pública que incluya la contraloría social y en segundo lugar, disponer de materiales y herramientas para el ejercicio del control social.

De las instancias superiores a los consejos comunales está el deber de suministrar información veraz y oportuna sobre la asignación de recursos para proyectos y obras, cumplir con la articulación institucional respectiva, dar aten-

ción y seguimiento a las denuncias presentadas, exigiendo los trámites necesarios para aplicar sanciones.

La capacitación en la materia, actúa como una vía para favorecer la evaluación a la gestión pública por parte de las comunidades, lo cual a su vez es una necesidad para poder ejercer contraloría social en función de los intereses colectivos y avance del proyecto de transformación, como un proceso que requiere continuidad, su impacto es lento pero muy necesario en tiempos de transformación, por lo que hay que crear condiciones para que las propias comunidades reproduzcan sus estrategias de capacitación (Ochoa & Chirinos, 2013). Bajo este supuesto, la capacitación para el ejercicio de la contraloría social de los voceros y voceras de los consejos comunales es necesaria, para el manejo eficiente de los recursos públicos, y con ello evitar o disminuir la corrupción.

Del mismo modo, Álvarez y García (2011), señalan a su vez algunas críticas importantes que pueden obstaculizar la función contralora en los consejos comunales, entre ellas: falta de mecanismos legales para el ejercicio de una contraloría autónoma, escasa formación y capacitación para desempeñar las funciones contraloras, prácticas de corrupción y falta de transparencia a la hora de rendir cuentas sobre recursos asignados, tendencias a priorizar proyectos y otorgar financiamiento para obras de infraestructura a través de contratistas, donde los CC no tienen posibilidad de participar y ejercer el control social.

### Sistematización del proceso contralor en los consejos comunales

El desarrollo de habilidades para el aprendizaje informacional funge como una estrategia medular para preparar a los ciudadanos en la participación activa con el propósito que hagan contribuciones significativas a la sociedad. Se plantea el dominio de un conjunto de conocimientos y habilidades relacionadas con el uso y manejo de la información, con el proceso de indagación y acercamiento a la realidad y con una participación activa, centrada en actitud de crítica constructiva, de evaluación y control de la gestión de las organizaciones sociales, entre otras (Pirela, 2012).

En cuanto a la disposición de materiales y herramientas para el ejercicio de la contraloría social, se requiere que los consejos comunales dispongan de la documentación, información y equipos necesarios que facilite el ejercicio de la acción contralora, tales como la planificación de proyectos, presupuestos asignados (ejecutados, en ejecución y por ejecutar), equipos (computadores) que permitan el resguardo de la información generada, el registro de los recursos

financieros, a fin de crear una base de datos confiable que facilite el proceso contralor.

Con las exigencias cumplidas, se estaría fortaleciendo la contraloría social, al convertirla según Álvarez y García (2011), en el medio necesario para lograr un protagonismo que contribuya a garantizar el completo desarrollo de los ciudadanos, quienes estarían en condiciones de cumplir y sistematizar algunas acciones de control, tales como:

- Solicitar información a los funcionarios públicos sobre los asuntos de interés dentro de sus comunidades.
- Involucrarse activamente en todas las fases del desarrollo de la gestión pública, con el fin de alcanzar satisfacción de sus necesidades.
- Vigilar la correcta recepción de los bienes y servicios que los organismos públicos deben entregar a la ciudadanía.
- Formular denuncias ante los órganos responsables del ejercicio del control fiscal, vinculadas con las materias de su competencia y con las obras, programas sociales, bienes y servicios públicos de su comunidad.
- Resguardo de la información generada por el consejo comunal.

Las ideas y reflexiones expresadas, se corresponden con lo previsto en La ley Orgánica de la Contraloría Social en su Art. 13, que contempla el proceso de contraloría social en los consejos comunales se podrá realizar mediante denuncia, noticia *criminis* o de oficio, según sea el caso; por toda persona natural o jurídica, con conocimiento en los hechos que conlleven a una posible infracción, irregularidad o inacción que afecte los intereses individuales o colectivos de los ciudadanos y ciudadanas, de la manera siguiente:

- a) Notificar directamente al órgano competente local, regional o nacional, para la apertura del inicio de la investigación a los efectos de comprobar la presunta infracción, irregularidad o inacción.
- b) Realizada la función de contraloría social y efectivamente, presumirse las infracciones, omisiones o hechos irregulares; se levantará un acta suscrita por quien o quienes integren la contraloría social, en la cual se dejará constancia fiel de los hechos, acompañada de la documentación que soporte los mismos, la cual tiene carácter vinculante para los organismos receptores.
- c) Remitir el acta vinculante, indicada en el numeral anterior, ante las autoridades administrativas, penales, judiciales o de control fiscal que corresponda.
- d) Hacer seguimiento de los procedimientos iniciados ante las autoridades administrativas, penales, judiciales o de control fiscal que corresponda,

con el objeto de mantener informado a la organización de contraloría social a la que pertenece.

En síntesis, el ejercicio de la contraloría social es un derecho otorgado a los ciudadanos quienes en conjunto con los entes públicos se articulan a fin de fiscalizar, controlar y supervisar, el destino de los recursos asignados o generados por el consejo comunal, sobre los programas y proyectos de inversión social, presupuestos ejecutados por el gobierno nacional o los gobiernos locales, para la solución de los problemas que afrontan las comunidades.

## METODOLOGÍA

Luego del análisis de los referentes teóricos del presente trabajo de investigación es pertinente mencionar la metodología utilizada para el desarrollo del mismo, que contempla una investigación con un enfoque epistemológico cualitativo, un diseño no experimental, de campo y un tipo de estudio exploratorio-descriptivo, empleándose para la recolección de información una entrevista semiestructurada a informantes clave del consejo comunal.

La entrevista semiestructurada, consta de 20 preguntas abiertas distribuidas en tres partes: La primera parte, está dirigida a obtener información de la persona entrevistada; la segunda parte, se basa en la sistematización de la contraloría social; y la tercera parte, se enfoca en estudiar el desarrollo del proceso de la contraloría social en el Consejo Comunal Catatumbo Internacional del Municipio Mara del Estado Zulia.

La población objeto de estudio la conforman los consejos comunales que, en este caso, están constituidos por 20 voceros y voceras del Consejo Comunal Catatumbo Internacional de la parroquia Ricaurte del Municipio Mara del Estado Zulia. Basada en los siguientes criterios que la caracterizan: a) Impacto económico-territorial debido a su ubicación fronteriza y la presencia de empresas de relevante actividad económica, tales como Carbones del Guasare; b) por sus aportes culturales donde se muestra el mestizaje étnico-somático del zuliano, con predominio a la indígena wayuu. Asimismo, se revisaron documentos teóricos: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley Orgánica de Contraloría Social (2012), Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2009), a fin de fortalecer el marco legal del estudio.

En el caso a presentar, para hacer la descripción del proceso del control, particularmente en el consejo comunal Catatumbo Internacional de la parroquia Ricaurte del municipio Mara del estado Zulia, durante el período 2013-2016, y en base a los resultados ofrecer algunas transformaciones necesarias para su mejoramiento y consolidación, se requiere de un diagnóstico comunitario del caso.

## DIAGNÓSTICO COMUNITARIO EN EL CONSEJO COMUNAL CATATUMBO INTERNACIONAL DE LA PARROQUIA RICAURTE, MUNICIPIO MARA, ESTADO ZULIA

De acuerdo con las afirmaciones de López (2005), el diseño de modelos de planificación procede del diagnóstico, al describir la situación de un problema a través de pasos rigurosamente técnicos esquematizados por parte de los sujetos planificadores, con la incorporación de las necesidades para quienes se planifica. Estos procesos resultan clave a las transformaciones en organizaciones sociales, las decisiones se organizan de acuerdo con las prioridades y necesidades comunales decididas por las mayorías de los ciudadanos identificados territorialmente.

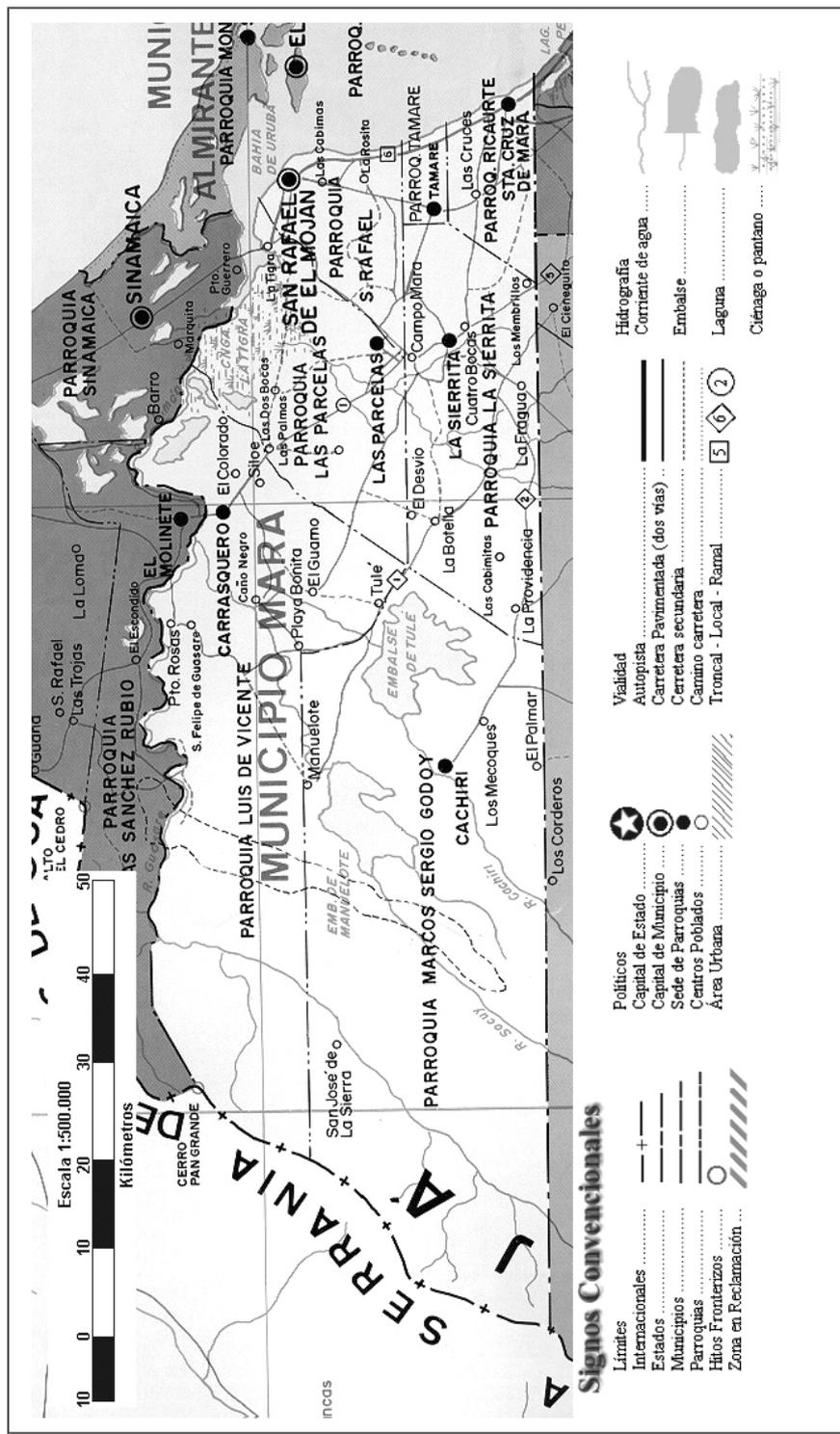
La planificación se adhiere a principios constitucionales que consideran la participación de los ciudadanos en la formulación, ejecución y evaluación de las políticas públicas; si bien, el diagnóstico comunitario resalta también la consideración de las realidades y necesidades de los ciudadanos, quienes pueden formar parte del proceso planificador.

El diagnóstico comprende una caracterización general de la parroquia Ricaurte del Municipio Mara, con breve referencia de la comunidad donde funciona el Consejo Comunal Catatumbo Internacional, y el abordaje de los siguientes aspectos: gestión, planificación, contraloría social, información, tecnologías de información y comunicación (TIC) y participación, las cuales engloban aspectos administrativos de suma importancia para la gestión comunitaria.

### Caracterización general de la Parroquia Ricaurte del Municipio Mara del Estado Zulia

El territorio que hoy representa el Municipio Mara, durante los siglos XVI, XVII y XVIII, estuvo bajo el dominio de Maracaibo hasta el año 1864, cuando se crea el Distrito Mara. Con la nueva división política territorial del Zulia en 1989 pasa a ser municipio perdiendo la parte insular que a partir de entonces pasa a formar parte del municipio Almirante Padilla. Desde el punto de vista socio-cultural, el Municipio Mara constituye una muestra de lo que podemos llamar mestizaje étnico-somático del zuliano.

El nombre honra la memoria del Cacique Mara, quien según la leyenda fue un poderoso jefe indígena caribe, que logró dominar toda la región occidental del Zulia. Mara, es uno de los 21 municipios que conforman al Estado Zulia, en Venezuela y junto a los municipios Maracaibo, San Francisco y Jesús Enrique Losada, forma parte del área metropolitana de la ciudad de Maracaibo.



Fuente: González (2010). Parroquia Ricaurte del Estado Zulia. [blogspot.com](http://blogspot.com)

Su división política territorial, la conforma siete parroquias: San Rafael de El Moján, Ricaurte, Luis de Vicente, Tamare, Monseñor Marcos Sergio Godoy, La Sierrita, Las Parcelas. El objeto de estudio es la parroquia Ricaurte, la cual limita al norte con la parroquia Tamare; al sur: los municipios de Jesús E. Losada y Maracaibo; al este: Bahía el Tablazo; y, al oeste: parroquia La Sierrita. Su población es de 63.093 habitantes, con una densidad poblacional de 563,33 hab/km<sup>2</sup> en un área de 112km<sup>2</sup>, ocupando un 3,38% del total del municipio como podemos observar en la figura 1.

Desde el punto de vista socio-cultural, Mara en general y Ricaurte en particular muestran lo que podemos llamar el mestizaje ético-somático del zuliano encontramos manifestaciones culturales causales de elementos aborígenes araucanos, hispánicos y africanos, todos armónicamente imbricados, lo que le da entidad propia, además cuenta con centros educativos hasta el nivel técnico. Su turismo se caracteriza por una extensa diversidad de playas, su religión es variada con predominio de la cristiana católica. Entre sus principales actividades económicas se encuentran: la agricultura, ganadería, minería, servicios a la comunidad y la presencia de la economía informal.

Por su parte, el sector Catatumbo Internacional sede del consejo comunal, limita por el norte con el Sector Chorro II; al sur con el Sector Bolivariano II; al este con el Sector Vista al Lago-Troncal del Caribe; y, al oeste con el Sector Guareira II. Cuenta con una población total de 1 080 habitantes. Por otra parte, sus características están expresadas a través de sus aspectos físicos, socio-culturales y humanos, los cuales se exponen a continuación:

De acuerdo con los aspectos físicos, sus principales características dan cuenta de un relieve plano con lomas aisladas; posee una extensión de tierra propensa a inundarse por estar a orillas del Lago de Maracaibo, su hidrografía se encuentra en una zona costera con el Lago de Maracaibo, en la zona conocida como Las Salinas. En cuanto a su geología posee un relieve plano constituido por material de la era cuarentenaria que conforma la depresión del Lago de Maracaibo. Su clima tropical, semi-árido debido a su ubicación en las cercanías del Lago de Maracaibo. Sus precipitaciones son muy variadas cada año, y no presenta estabilidad de temperatura. Los suelos, son muy secos y áridos, con una vegetación xerófila debido a la anterior constitución del lugar por hatos, los cuales se han convertido en sitios de cultivo y plantación de enormes y frondosos árboles frutales, tales como: mamón, mango, cocos, entre otros, e igualmente arbustos y otra variada cantidad de plantas como lo son el cujíes y nin, su fauna está constituida por especies marinas que habitan en el Lago de Maracaibo, reptiles, insectos y animales domesticables.

## La contraloría social en el Consejo Comunal Catatumbo Internacional de la parroquia Ricaurte, Municipio Mara, Estado Zulia

Para describir el ejercicio de la contraloría social en el Consejo Comunal Catatumbo Internacional, se tomaron en consideración aspectos de importancia para la gestión comunitaria, tales como: gestión, planificación, contraloría social, información, tecnologías de información y comunicación (TIC) y participación, los cuales se definen a continuación y seguidamente se expresan a través de sus fortalezas y debilidades en la tabla 1.

- *Gestión*. “Proceso donde participan diversos elementos objetivos y subjetivos, en oposición a las tesis subjetivistas, según las cuales es producto de la voluntad del sujeto” (Ochoa & Gamboa, 1983, p.47).
- *Planificación*. Fase inicial del proceso administrativo que implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo (Robbins & Coulter, 2010).
- *Contraloría social*. Conjunto de acciones de control, vigilancia y evaluación que ejercen las comunidades, para el logro de objetivos formulados en programas sociales, evitando que los recursos se desvíen hacia otros intereses (Brito, 2009).
- *Información*. Conjunto de datos de manera significativa, que relacionan y explican la manera como suceden las cosas, hechos y fenómenos, dando cuenta de su vinculación con otros (Ponjuán, 1998).
- *Tecnologías de información y comunicación*. Medios utilizados para el almacenamiento, recuperación, transferencia y comunicación de la información (Belloch, 2012).
- *Participación*. Proceso de intervención de individuos y grupos en cuanto a sujetos y actores en las decisiones y acciones que los afectan a ellos y a su entorno (Sanhueza, 2004).

**Tabla 1.** Debilidades y fortalezas en la gestión del Consejo Comunal Catatumbo Internacional.

VAR *	DEBILIDADES	FORTALEZAS
GESTIÓN	<p>Se evidencia falta de organización y control por parte de los miembros del consejo comunal, a pesar de tener claramente establecidas sus funciones no cumplen con las mismas debido a que se apoyan entre ellos, sin importar al comité al que pertenezcan.</p> <p>Carecen de equipos que les permitan respaldar toda la información generada.</p> <p>El registro contable de los recursos asignados y la elaboración de las actas correspondientes a las asambleas de ciudadanos, se realizan de forma manual.</p>	<p>Gran disposición para aplicar nuevos procesos y adaptarse a nuevas dinámicas organizacionales.</p> <p>Se realizan reuniones periódicas para organizar.</p> <p>Cumplimiento de los lineamientos contemplados en la ley y seguimiento de los procesos jurídicos pertinentes a la elección de voceros y constitución de comités el trabajo.</p> <p>Poseen una filosofía de gestión: misión, visión, valores y objetivos.</p>
PLANIFICACIÓN	<p>Poca planificación y exceso de improvisación en ciertas circunstancias.</p> <p>Presentan deficiencias en la planificación, elaboración y ejecución de proyectos que contribuyan a resolver los problemas medulares de la comunidad.</p>	<p>Disposición a aplicar paulatinamente la planificación en sus procesos.</p>
CONTRALORÍA SOCIAL	<p>Desconocimiento sobre las leyes que rigen la contraloría social y sobre los mecanismos para la rendición de cuentas.</p> <p>Los voceros y voceras no cuentan con previas experiencias en el ejercicio de la contraloría social, ni están capacitados en alguna área a fin para ello.</p> <p>Deficiente sistema de trabajo para brindar el respaldo de la contraloría social, por parte de los miembros del consejo comunal.</p>	<p>Disposición de los miembros del consejo comunal a recibir la asesoría necesaria a través de talleres que les permitan el conocimiento de las leyes en cuanto a contraloría social.</p>

Continuación tabla 1...		
VAR*	DEBILIDADES	FORTALEZAS
INFORMACIÓN	<p>Inexistencia de criterios para definir la información que será difundida a los voceros y voceras y a la comunidad.</p> <p>Carecen de un sistema establecido de comunicación entre este consejo comunal y el resto de los consejos comunales de la parroquia.</p>	<p>Soportan su información a través de fuentes oficiales, buscando siempre brindar veracidad y confianza.</p> <p>Difusión de la información oportuna a través de las asambleas de ciudadanos, colocación de avisos estratégicos y en espacios claves de convergencia como encuentros deportivos.</p> <p>A pesar de todo el panorama del país, donde todos los días los procesos son renovados y las dependencias son cambiadas, se mantienen al margen de estar actualizados.</p>
TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC)	<p>Carencia de equipos de computación propios, para almacenar, transmitir y procesar la información generada.</p> <p>Se evidenció que las actas de sus reuniones quedan asentadas de manera manuscrita, siendo esto poco viable para darlas a conocer a la comunidad.</p>	<p>Disposición de los voceros para utilizar los equipos de computación en sus hogares, en materia de hacer los procesos del consejo comunal.</p> <p>Uso eficiente de las TIC's más comunes, como son la telefonía móvil, el correo electrónico, la televisión, el computador, la radio e Internet.</p>
PARTICIPACIÓN	<p>Restringido poder de convocatoria para las Asambleas de Ciudadanos y Ciudadanas, debido a la falta de confianza que la comunidad tiene de participar en estos procesos de participación ciudadana.</p> <p>Falta de compromiso de la mayoría de los voceros y voceras que en un principio asumieron una responsabilidad para conformar el consejo comunal y ahora no trabajan por él.</p>	<p>A pesar de no cumplir con el <i>quórum</i> reglamentario en las Asambleas de ciudadanos y ciudadanas, cumplen con la responsabilidad de convocar a la comunidad.</p>

Fuente: Elaboración propia (2016). \*VAR = VARIABLE.

De los aspectos expuestos, en la tabla 1, se puede inferir que de acuerdo al objeto de estudio del trabajo de investigación, los voceros y voceras no cuentan con previas experiencias en el ejercicio de la contraloría social, ni están capacitados en alguna área a fin para ello; desconocimiento sobre leyes que rigen la contraloría social y mecanismos para la rendición de cuentas; deficiencias en el sistema de trabajo para brindar el respaldo de la contraloría social, por parte de los miembros del consejo comunal y la falta de un control estructurado de gestión social que atienda el déficit en el área. Sin embargo, se pudo constatar la buena disposición de los miembros del consejo comunal a recibir la asesoría necesaria que les permita adquirir conocimientos, en cuanto a leyes y mecanismos sobre contraloría social, a través de actividades de capacitación y entrenamiento.

### ALGUNAS TRANSFORMACIONES NECESARIAS

El trabajo comunitario exige dar respuesta a la creciente complejidad de lo social, de ahí, surge la necesidad de una verdadera vinculación comunitaria entre la contraloría social y los consejos comunales, a fin de coadyuvar en la eficiencia de la gestión comunitaria de los Consejos Comunales. En virtud de los resultados obtenidos, surge la necesidad de desarrollar actividades que permitan la transformación de la situación actual y lograr entre otras acciones:

1. Planificación sistemática de la capacitación en materia de contraloría social, esto incluye:
  - Partir de los resultados del diagnóstico comunitario realizado.
  - Establecer vínculos con universidades y centros de investigación donde haya líneas de investigación sobre la materia y los programas de Servicio Comunitario Estudiantil.
  - Realizar mesas de saberes para la inducción, discusión de problemas relacionados con el ejercicio del control social, búsqueda de soluciones y posible toma de decisiones.
  - Definir estrategias de acción.
  - Elaborar plan de trabajo.
  
2. Alianzas estratégicas con organismos públicos y privados:
  - Elaborar un directorio de organismos de la comunidad, parroquia o municipio con los cuales pudieran establecerse alianzas, convenios, acuerdos y compromisos que faciliten el ejercicio de un control social efectivo, entre ellas universidades, alcaldías, ONG.

- Selección de los organismos e incluirlos en la planificación para proceder a formalizar las alianzas que apoyen la capacitación, los procesos de rendición de cuentas y finiquitos, asesoría para llevar libros contables, por mencionar algunos.
3. Conformación de un sistema de información comunitaria:
- Reuniones permanentes con voceros y voceras del consejo comunal y colectivos de investigación.
  - Detectar en la comunidad estudiantes y profesionales en áreas de tecnologías y sistemas de información
  - Solicitar mediante compromisos, convenios y otros, el equipo básico para la conformación de bases de datos de interés para la comunidad.
  - Integrar todas las instituciones comunales que trabajen con información (emisoras radiales, periódicos comunitarios, bibliotecas, archivos, infocentros, etc.) para nutrir el sistema y facilitar la difusión y divulgación de la información generada de interés a la comunidad.

## CONCLUSIÓN

Las conclusiones derivadas de este trabajo, demostraron la falta de consolidación del proceso de contraloría social en el consejo comunal Catatumbo Internacional, debido a cierta desconfianza hacia estos nuevos modos de participación ciudadana, afectando la eficiencia en la gestión comunitaria. De allí, la importancia de fomentar una verdadera vinculación entre el ejercicio de la contraloría social y los miembros de los Consejos Comunales, partiendo de la corresponsabilidad Gobierno-Universidad-Sociedad.

Los consejos comunales contemplan la conformación de un órgano de control dentro de su funcionamiento; no obstante, para que el ejercicio de la contraloría social sea efectivo y esté en manos de los ciudadanos por igual, se requiere del libre acceso a la información, relacionada con el funcionamiento de la administración pública.

La contraloría social ejercida en y por la comunidad, puede facilitar la participación de cualquier ciudadano en la fiscalización, control y vigilancia de los recursos recibidos para el cumplimiento de programas, proyectos, servicios y obras de infraestructura ejecutados por los gobiernos nacional, regional, estatal y municipal, así como la colaboración en la solución de problemas existentes en las comunidades. Ello conlleva a exigir y fortalecer la rendición de cuentas claras de los proyectos a favor de la comunidad, la promoción de valores éticos, conciencia ciudadana y la comunicación gobierno-ciudadanos.

Para una eficaz gestión comunitaria y el ejercicio de eficiente control social, es pertinente la correspondencia de los sectores Gobierno-Universidad-Comunidad, a fin de viabilizar estrategias transformadoras que coadyuven en la formulación y ejecución de los proyectos impulsados por los consejos comunales para la solución de los problemas que afectan a la sociedad, y el compromiso de apuntar a la Venezuela transformadora, de progreso y futuro que todos aspiramos.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, B. (2010). La participación ciudadana como mecanismo impulsor del control social en Venezuela (tesis de postgrado). Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Venezuela.
- Alcaldía del Municipio Maracaibo (2011). Planos digitalizados. Dirección de Planificación. Disponible en [www.alcaldiademaracaibo.gov.ve](http://www.alcaldiademaracaibo.gov.ve)
- Álvarez, R., & García, M. (2011). "Contraloría social y clientelismo: la praxis de los consejos comunales en Venezuela", *Revista Politeia*, 34(46), 175-207.
- Belloch, C. (2012). Las Tecnologías de la Información y Comunicación en el aprendizaje. Material docente [on-line]. Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación. Universidad de Valencia. Disponible en <http://www.uv.es/bellohc/pedagogia/eva1.pdf>
- Blanco, C. (1988). *Políticas públicas y reformas del Estado en la democracia frente al reto del Estado eficiente*. Buenos Aires, Argentina: Grupo Editorial Latinoamericano.
- Blanco, B. (2011). Historia del municipio San Rafael del Mojan. Disponible en: <http://betzabethblanco24.blogspot.com/p/las> Consulta realizada el 28 de enero de 2016.
- Brito, H. (2009). *Contraloría Social: Ejercicio del Poder Popular*. Teoría y Práctica. Venezuela: Liven Editores.
- Cunill, N. (1991). *Participación Ciudadana. Dilemas y perspectivas para la democratización de los estados latinoamericanos*. Caracas, Venezuela: Centro latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).
- Cunill, N. (2000). *Responsabilización por el control social. La responsabilización en la nueva gestión pública latinoamericana*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Universitaria.
- Cunill, N. (2009). "Contraloría social y derechos sociales. El desafío de la integridad", *Revista Gestión y Política Pública*, 18(1), 3-37.

- Chirinos, O. (2013). Capacitación Comunitaria: Sistematización de una experiencia en la parroquia Juana de Ávila del Municipio Maracaibo. Disponible en [files.observatoriogp.webnode.com.ve](http://files.observatoriogp.webnode.com.ve) Proyecto "Observatorio a la Gestión Pública por las Comunidades. Una limitación para ejercer la contraloría social y la orientación de la gestión pública.
- González, F. (2010). Historia de la Parroquia Ricaurte. Disponible en: <http://parro-quiricaurtedelestadozulia.blogspot.com/>
- Ley de los Consejos Comunales (2006). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.806. Abril 2006.
- Ley Orgánica de Contraloría Social (2010). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 6.011. Diciembre 21, 2010.
- Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas Nacionales. (2014). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 6156 Ext. Noviembre, 2014.
- Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 39.335. Diciembre 2009.
- López, M., & Gamboa, M. (2005). Democracia y participación en los municipios venezolanos: bases constitucionales, legales y teóricas, *Revista Ciencias de Gobierno*, 5(10), 77-99.
- Montes de Oca, Y., Torrealba, J., & Graterol, T. (2015). Participación y contraloría social en la gestión de los consejos comunales en Venezuela, *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(74), 348-362.
- Ochoa, H., & Gamboa, T. (1983). "La gestión o administración: Un enfoque teórico-metodológico", *Revista de Ciencias Sociales*, 3, 43-69.
- Ponjuán, G. (1998). Gestión de Información en las organizaciones. Principios, conceptos y aplicaciones. Disponible en: <http://www.serviciostic.com/las-tic/definicion-de-tic.html>.
- Pirela, J. (2013). El aprendizaje informacional y la inteligencia investigativa. Avanzando hacia la inclusión social. Manuscrito.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). Administración. México: Editorial Pearson Educación.
- Sanhueza, A. (2004). Participación Ciudadana en la Gestión Pública. Recuperado el 13 de julio de 2007 del sitio web de la Corporación Participa, Santiago de Chile: <http://www.participa.cl/> citado por Alfredo Montilla, Ángel Páez. Participación ciudadana a través del Gobierno Electrónico Caso: Centro de Gestión Parroquial "Jesús Enrique Lossada".

## RESUMEN:

El objetivo principal del artículo es exponer un estudio de caso donde se mide la *Intención Emprendedora* y la *Autoeficacia Emprendedora* de los alumnos de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez en la división multidisciplinaria Ciudad Universitaria, desde la perspectiva de género. Al ser un caso de estudio, para la recolección de datos cuantitativos se utilizó el cuestionario que según Hernández Sampieri (1991) éste consiste en un “conjunto de preguntas respecto a una o más variables” donde se encuestó, de manera aleatoria a 181 alumnos universitarios de todas las carreras ofertadas en el campus. También se realizaron 8 entrevistas para conocer los datos cualitativos, utilizando varias meta-categorías (visión emprendedora, autoeficacia emprendedora, influencias externas del emprendimiento según Ajzen [1991], y necesidades percibidas para emprender). Sobre los resultados obtenidos se observa lo siguiente: intención emprendedora, hay una mayor consistencia en el género masculino; autoeficacia emprendedora, existe un equilibrio tanto en la participación del género femenino, como el masculino, pues aunque existe una autoeficacia emprendedora en los alumnos universitarios, éstas varían de intensidad.

*PALABRAS CLAVE:* intención emprendedora, autoeficacia emprendedora, género, universitarios, emprendedor universitario.

## ABSTRACT:

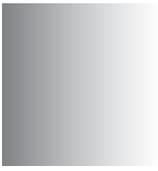
The main objective of the article is to present a case study measuring the Entrepreneurial Intent and Entrepreneurial Self-Efficacy of the students of the Autonomous University of Ciudad Juárez in the University City multidisciplinary division, from a gender perspective. Being a case study, for the collection of quantitative data the questionnaire was used, according to Hernández Sampieri, *et al.* (1991) this consists of a “set of questions regarding one or more variables” where 181 university students from all the courses offered on campus were randomly surveyed. There were also 8 interviews to know the qualitative data, using several meta-categories (entrepreneurial vision, entrepreneurial self-efficacy, external influences of entrepreneurship according to (Ajzen, 1991), and perceived needs to undertake). On the obtained results the following thing is observed: entrepreneurial intention, there is a greater consistency in the masculine gender; entrepreneurial self-efficacy, there is a balance both in the participation of the female gender, as the male, then, although there is an entrepreneurial self-efficacy in the university students, they vary in intensity.

*KEYWORDS:* entrepreneurial intention, entrepreneurial self-efficacy, gender, university students, university entrepreneur.

**Licenciada Karen Anahí Larreta-García.** Licenciada en Administración de Empresas. Domicilio: Calle Sandía 6057, Colonia El Granjero, Código Postal 32690 Ciudad Juárez, Chihuahua, México. Correo electrónico: karenlarretagarcia@outlook.com.

**Doctor Carlos Alberto Santamaría-Velasco.** Doctor en Economía y Empresa, Profesor Investigador en Universidad de Guadalajara. Domicilio: carretera Guadalajara-Ameca kilómetro 45.5, Ameca, Jalisco, México. Teléfono: 33 31 34 22 22. Correo electrónico: carlos.santamaria@academicos.udg.mx.

**Doctor Oscar Javier Montiel-Méndez.** Doctor en Ciencias de la Administración, Profesor-Investigador en Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Domicilio: Avenida Plutarco Elías Calles 1210, Código Postal: 32310, Fovisste Chamizal, Ciudad Juárez, Chihuahua, México. Teléfono: 688 21 00. Correo electrónico: oscar.montiel@uacj.mx.



# INTENCIÓN EMPRENDEDORA Y AUTOEFICACIA EMPRENDEDORA; UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LOS ALUMNOS DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ-CIUDAD UNIVERSITARIA

*ENTREPRENEURIAL INTENTION AND ENTREPRENEURIAL  
SELF-EFFICACY; A GENDER PERSPECTIVE IN THE  
STUDENTS OF THE AUTONOMOUS UNIVERSITY  
OF CIUDAD JUAREZ-CIUDAD UNIVERSITARIA*

Fecha de recepción: 29/07/2017 Fecha de aceptación: 25/09/2017

Karen Anahí Larreta-García  
Carlos Alberto Santamaría-Velasco  
Oscar Javier Montiel-Méndez

## INTRODUCCIÓN

### *Antecedentes*

Hoy en día, el emprendimiento universitario es un tema relevante y es estudiado desde diferentes perspectivas por diversos autores científicos. Por ello, señalaremos algunas perspectivas de varios estudios (Rosa, 2003; Pittaway & Cope, 2007; Peterman & Kennedy, 2003; Toledano & Urbano, 2008; Frank, *et al.*, 2007), que tratan sobre aspectos relacionados con las percepciones y actitudes de los estudiantes, tanto de carreras empresariales como de otras sobre la propensión e intencionalidad hacia el emprendimiento analizando, características

como la personalidad, el entorno familiar, entorno educacional, laboral, entre otros.

Por su parte, Schumpeter (1997) a través de Olvera Silva (2015) identificó a principios del siglo xx, la importancia que desempeñan los emprendedores en el desarrollo económico ya que, a través de herramientas administrativas como la organización, métodos de producción y de mercados se desenvuelven las posibilidades de crecimiento tanto económico como tecnológicos dentro del entorno en el que se encuentran, agregándole así, valor a éste. Es por ello que el desempeño de los emprendedores, según Galindo (2009), es indispensable dentro de la gestión y creación de empleos, pues motiva el crecimiento de las nuevas

**Tabla 1.** Estudios y teorías explicativas a la intención emprendedora y la autoeficacia emprendedora.

AUTOR	ARTÍCULO	RESULTADO
Ajzen y Fishbein (1973) (1975)	Teoría de la acción planificada	Referencia a la facilidad o dificultad que percibe el individuo de realizar un determinado comportamiento o conducta Esta teoría también conocida como teoría del comportamiento planificado, contempla tres componentes principales, uno de ellos es; <i>Actitud hacia la conducta</i> : evaluación, favorable o desfavorable, que una persona hace del comportamiento en cuestión. • <i>Normas subjetivas</i> : presión social percibida de realizar o no una determinada actuación. • <i>Control percibido sobre el comportamiento</i> : nivel de facilidad percibida para llevar a cabo una actuación .
Bandura (1997)	Teoría Social cognitiva Teoría de la autoeficacia	Hace referencia a la capacidad percibida individualmente para realizar alguna acción que produzca los objetivos establecidos (Bandura, 1997, p.3).
Moriano, Palací y Morales (2006, p. 54) De Noble, Dong & Sanford (1999, pp. 73-87)	Adaptación y validación en España de la escala de Autoeficacia emprendedora	1) desarrollar nuevos productos u oportunidades de mercado, 2) construir un entorno innovador, 3) iniciar relaciones con inversores, 4) definir el objetivo central del negocio, 5) afrontar cambios inesperados, y 6) desarrollar los recursos humanos clave.

Continuación tabla 1.		
AUTOR	ARTÍCULO	RESULTADO
Emilse Durán Aponte-Diana Arias Gómez (2015)	Intención emprendedora en estudiantes universitarios: integración de factores cognitivos y socio-personales.	A través de una regresión logística, encuentran que dos elementos son clave para la intención emprendedora: Liderazgo de recursos y un bajo estilo emocional de rumiación, enganchado.
Liñán, Santos, y Fernandez (2011)	La influencia de las percepciones sobre los potenciales emprendedores.	Se identifican tres tipos de percepciones: percepción individual, percepción sobre las oportunidades empresariales y la percepción sociocultural, estas percepciones son variables relevantes que explican la intención empresarial de todos los individuos no importando su nacionalidad.
Shinnar, Hsu y Powell (2014)	La autoeficacia, las intenciones emprendedoras y el género: Evaluar el impacto de la educación empresarial en el sentido longitudinal.	Se examina el rol que juega la educación empresarial para el fortalecimiento de la intención emprendedora, así como de la autoeficacia emprendedora. También se evalúa el papel del género en la moderación de la relación que tienen entre estas dos variables.

Fuente: Elaboración propia

empresas, quienes son las generadoras de gran parte de la riqueza y bienestar para el país.

Holcomb (1998) a través de Melán y Campos (2010) menciona que el emprendedor al momento de tener éxito en la actividad que realiza, además de ser un ejemplo a seguir, crea nuevas oportunidades para terceras personas, ya que gracias a la creación de nuevas empresas la economía del lugar crece porque se contratan trabajadores y se inhiben los problemas de desempleo.

De acuerdo con Shane y Venkataraman (2000) el emprendimiento es visto como un proceso que se da dentro o fuera de entes ya existentes que representa una oportunidad latente, además de personas con habilidades para de crear y optimizar los recursos (Alcaraz, Alvarez & Villasana, 2014).

En la opinión de Kirzner (1979) que hace referencia también al espíritu emprendedor como “El estado alerta a las oportunidades” donde el emprendedor hace suyas las oportunidades presentadas y “sin explotar” en determinado momento de desequilibrio.

A continuación, se presentan algunos estudios y teorías explicativas a la intención emprendedora, así como la autoeficacia emprendedora, con sus respectivos autores y los resultados arrojados.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Thompson (2009) a través de Durán y Arias (2015) hace énfasis en la importancia que conlleva la intención emprendedora en aquellos que desean iniciar una carrera empresarial.

La edición 2015/16 del *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) (2016) arrojó que México cuenta con una economía basada en la eficiencia, es decir, industria manufacturera, también mencionan que la mayoría de los emprendedores mexicanos son impulsados a emprender, más que nada, por oportunidad que por necesidad y con quienes se cuenta con más participación, son con emprendedores de 25 a 34 años. Además, México ocupa el lugar 46 de 60 en aspecto de deseabilidad de ser emprendedor. El GEM hace mención, que un 34% de personas dicen tener miedo al fracaso al momento de querer emprender.

La intención emprendedora va mucho más allá de la decisión de poner o no un negocio, es en ésta que influyen muchos factores que alteran la decisión de emprender. El entorno en el que se encuentre la persona, es un aspecto importante que, de manera directa o indirecta afecta ya sea de manera positiva o negativa, el deseo de iniciar o no cierta actividad. Es por ello que se ven implicadas las opiniones de familiares, amigos y compañeros, así como el apoyo percibido que se tiene de éstos hacia la persona emprendedora.

Otro aspecto que se considera de suma importancia es la educación emprendedora, pues se debe fomentar el emprendimiento y la creatividad desde la educación inicial, ya que así se crean hábitos emprendedores, así como experiencias buenas y no tan buenas, que contruyan una conciencia en las personas y que éstas después no tengan algún impedimento de emprender o no, por miedo a fracasar.

Asimismo el nivel educativo con el que cuente una persona puede llegar a influir en la intención emprendedora, al igual que la autoeficacia percibida de ésta.

La Universidad Autónoma de Ciudad Juárez al período 2015-2016 contaba con 28 733 alumnos matriculados en la oferta educativa de pregrado (según el cuarto informe de actividades 2015-2016, del Rector Ricardo Duarte Jáquez, en dicho plantel existen 28 733 alumnos matriculados en total). Siendo el 23.4% de

la población total, alumnos de Ciudad Universitaria. De los 6 624 alumnos inscritos en la División Multidisciplinaria de la Ciudad Universitaria se derivan 3 017 (45.55%) hombres y 3 607 (54.45%) mujeres.

En el entendido de que, parte de estos jóvenes al egresar de la Universidad quieran poner un negocio propio ¿Qué factores inciden en la intención de emprender de éstos? ¿Cuál es el nivel de intención de emprender de los alumnos de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez Campus Ciudad Universitaria? Por otra parte, Gómez Macías (2007) menciona que la creación de nuevas empresas, conocidas como PYMES, es decir, Pequeñas y Medianas Empresas, lo cual es parte fundamental en la creación de empleo en el país, sobre todo en las regiones de occidente y sur de México, siendo todo lo contrario en las regiones centro del país como Ciudad de México, Querétaro, Morelos y Guerrero, también, al norte del país, incluyendo los estados fronterizos, encontrándose implícito en estos Ciudad Juárez en el estado de Chihuahua por mencionar algunos.

Esto se debe en gran medida a que la fuente principal de empleo en Ciudad Juárez es la industria manufacturera, como se vio anteriormente en los datos del *Global Entrepreneurship Monitor* (2016), donde México es reconocido por su economía basada en la eficacia en el sector manufacturero. Se asume que el joven egresado de la universidad tendrá una inserción laboral en este giro, pero ¿qué pasa con los universitarios que cuentan con una carrera distinta a ésta, y que, muchas de las veces se encuentran laborando en un trabajo que no tiene que ver con la carrera universitaria que tienen? ¿Qué relevancia tiene la intención emprendedora con este fenómeno? ¿Los alumnos de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez Campus CU se sienten capaces de emprender?

Por otro lado, la autoeficacia emprendedora considerada por Bandura (1987, 1997, 1999) como la percepción de un individuo acerca de su propia capacidad para ejecutar y tener éxito en determinada situación, juega un papel importante dentro de ésta investigación, pues según la (2015/16 *Global Report. Global Entrepreneurship Monitor GEM*, 2016) cerca del 42% de los adultos con edad para trabajar, creen tener más oportunidades para iniciar un negocio en su área de especialidad, es aquí donde entran los estudiantes que recién egresan o en vías de egresar de la educación superior universitaria.

Dentro del reporte emitido por el GEM 2015/16, explican que, un poco más de la mitad de los adultos dicen creen contar con las habilidades necesarias para empezar un negocio, y el promedio de intención en iniciar su negocio es en los próximos tres años. Es importante señalar también que la población en África muestra mayor nivel de intención emprendedora (42%), mientras que, en América Latina y el Caribe se muestra una Autoeficacia o percepción de capacidad

más alta, ya que cuenta con el 63%, y en cuanto a intención emprendedora, son los segundos más altos con el 32% (Kelley, *et al.*, 2016).

Entre tanto, Honig (2001) nos menciona que tanto el nivel educativo como la experiencia, hace del emprendedor —visto como capital humano—, portador de conocimientos y habilidades capaces de saber aprovechar las oportunidades de crecimiento que se le presenten. Kaplan y Warren (2013) comentan que a lo largo de la vida el ser humano genera muchas ideas para negocios “potenciales” y que se requiere una formación adecuada, así como el buen desarrollo de las habilidades para que explote todo su potencial creativo, cabe mencionar que también es importante la educación empresarial para la crítica y mejora de ideas, así como la evaluación y la localización de nuevas y mejores oportunidades. Es por ello que se hace latente la necesidad de inculcar a los alumnos uni-

**Tabla 2.** Teorías relacionadas a la intención emprendedora y la autoeficacia emprendedora.

Teorías	Autores	Descripción
Modelo del evento emprendedor	Shapero (1975) Shapero y Sokol (1982)	De acuerdo a este modelo existen tres elementos que influyen en la decisión personal de crear un negocio. La percepción de deseabilidad, percepción de viabilidad y la propensión a actuar cuando se presentan oportunidades.
Teoría de la acción planificada	Ajzen y Fishbein (1973); Ajzen (1991); Fishbein y Ajzen (1975)	Esta teoría menciona que existen tres variables que influyen a la intención emprendedora. La actitud hacia la conducta, la norma subjetiva y el control conductual percibido.
Teoría Social Cognitiva	Bandura y Wood (1989)	Según esta teoría, el aprendizaje se produce a través de la interacción recíproca de tres elementos principales: Factores personales (de cognición y de emoción); Factor ambiental; y, Factor conductual.
Autoeficacia	Bandura (1999) (1987)	Las creencias de la capacidad percibida de un individuo sobre sí mismo para realizar determinadas actividades que producirán ciertos logros y resultados.
Teoría de las intenciones emprendedoras	Bird y Jelinek (1988)	Define el emprendimiento como la creación intencional o transformación de una organización para “crear o agregar valor a través de una organización de recursos”.

Fuente: Elaboración propia.

versitarios, tanto el desarrollo de su autoeficacia emprendedora, como también alentar la intención emprendedora en ellos.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

El emprendimiento ha sido estudiado a lo largo de los años Schumpeter (1997), Shane y Venkataraman (2000) son autores que resaltan la importancia de la figura de emprendedor como motor del desarrollo económico, Schumpeter lo consideró como “el destructor creativo” que rompe ciclos del mercado. A los emprendedores se les considera personas innovadoras, visionarias y con enfoque creativo debido a que ven más allá de un riesgo o fracaso. El presente trabajo profundiza y analiza aquellas aptitudes que adoptan las personas emprendedoras, al igual se analiza la autoeficacia percibida por éstos y los factores que pueden influir en la decisión de emprender, entre éstos factores se encuentran el entorno familiar y social en donde el alumno universitario puede sentir cierta presión al momento de querer iniciar un negocio.

### *Teorías relacionadas a la intención emprendedora y la autoeficacia emprendedora*

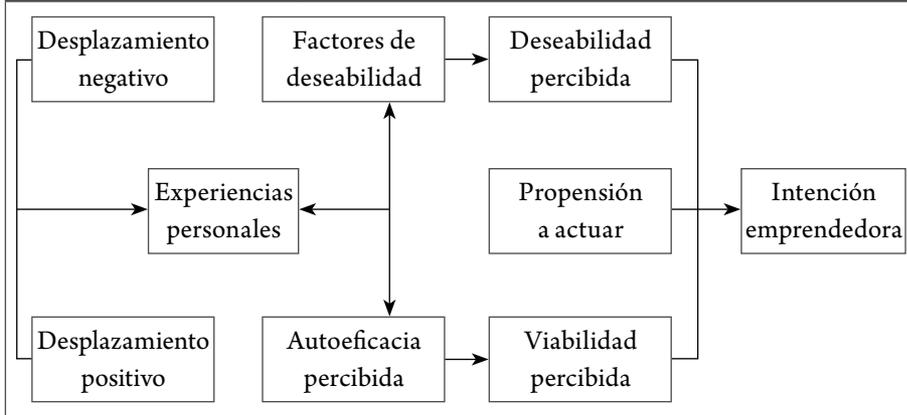
En la tabla 2, se presentan algunas de las teorías más importantes, junto con sus autores y que están relacionadas con el comportamiento de la intención emprendedora y la autoeficacia percibida en los emprendedores.

### *La intención emprendedora explicada por el Modelo del Evento Emprendedor*

Pioneros en los modelos teóricos que explican la intención de emprender, Shapero y Sokol (1982) desarrollan el Modelo del evento emprendedor, denominado también *Entrepreneurial Event Model* (EMM) (Tarrats, et al., 2015). Tanto Shapero como Sokol no consideran un solo factor en el proceso de creación de un negocio, sino que son diversos los factores (Alonso & Galve, 2008) que se ven inmiscuidos en este proceso. Shapero y Sokol, a través de Galicia (2012) definen al evento emprendedor con diversas atribuciones que lo caracterizan, como la innovación tecnológica y la gestión de recursos en la formación de una empresa. El modelo hace referencia a que existen ciertos “desplazamientos” Alonso, et al. (2008) que propician el comportamiento del individuo, éstos pueden ser tanto positivos como negativos, internos o externos. Shapero y Sokol (1982) señalan que existe más posibilidad de que una persona establezca una empresa, si ésta ha pasado un acontecimiento negativo —no conseguir empleo— en comparación a cuando pasa un acontecimiento positivo. Aunque, bien es cierto, que si el individuo cuenta con apoyo financiero el desplazamiento positivo motiva a la creación

de una empresa. En cuanto a factores internos se da la premisa con hechos que llegan a alterar el rumbo de la trayectoria de vida del emprendedor, ejemplo de esto son la conclusión de estudios o llegar a determinada edad y como factor externo puede ser la pérdida del empleo (Bernadich & Urbano, 2013).

**Figura 1.** Representación gráfica del Modelo del Evento Emprendedor.



Fuente: Elaboración Propia con base en Shapero y Sokol 1982.

La figura 1 es la representación gráfica del Modelo del Evento Emprendedor presentado por Shapero y Sokol (1982), en ésta se muestra de manera clara y concisa el evento emprendedor, pues éste modelo inicia con algún desplazamiento —negativo o positivo— que crea experiencias personales en el emprendedor.

Asimismo, el Modelo del evento emprendedor, parte de la idea de que, para la elección de iniciar una empresa o no, existen tres elementos importantes que se ven influenciados al momento de emprender. Estos son la deseabilidad percibida, viabilidad percibida y la propensión a actuar (Alonso Galicia, 2012).

En cuanto a *deseabilidad percibida* se contempla el grado en el que, el emprendedor tiende a estar atraído por iniciar un negocio, es en este punto que se puede notar que esta teoría se relacionan las variables de actitud y las normas subjetivas de la Teoría del Comportamiento planeado de Ajzen (Krueger, *et al.*, 2000), aquí el emprendedor analiza la percepción que tienen las personas de su entorno —familia, amigos, compañeros— acerca de su deseo de poner un negocio, es decir, “si lo verán cómo deseable o no” (Tarrats, *et al.*, 2015, p. 129).

Por otra parte, la viabilidad percibida, es el comportamiento que desempeña el emprendedor de manera eficaz; en ésta influyen aspectos como los recursos de financiamiento y apoyos económicos. Aquí se ve reflejada la autoeficacia percibida por el emprendedor acerca de su habilidad para conseguir los recursos necesarios para crear una empresa. Nuez, *et al.*, (2008), este autor opina que

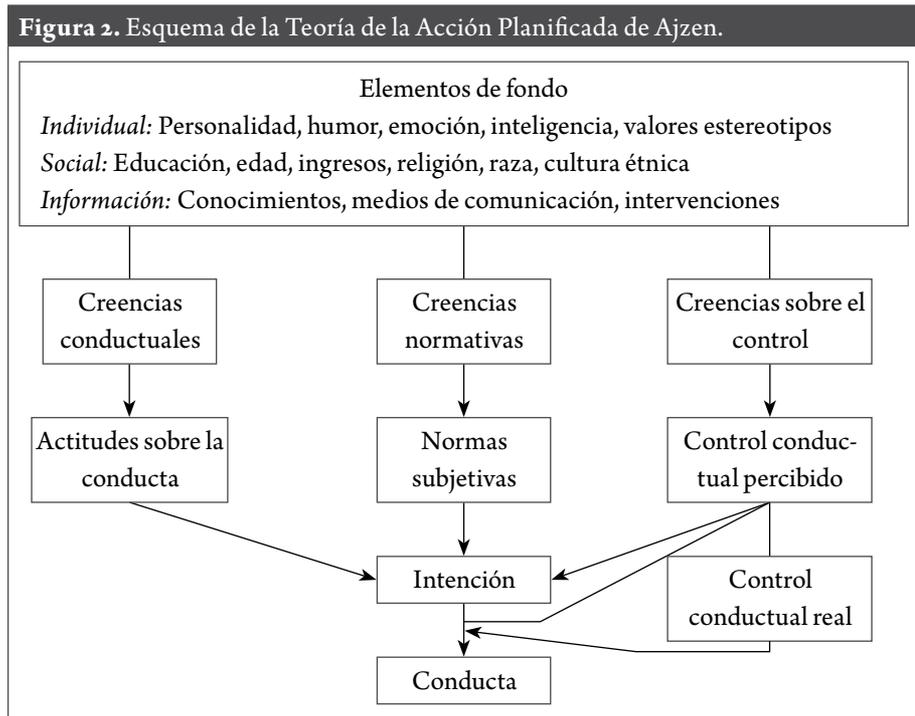
cuando el emprendedor perciba que tiene disponibilidad de los recursos, éste será más viable la creación de una empresa.

Después de pasar por estos elementos, se llega a la propensión a actuar, que según Tarrats (2015, p. 129) es la situación o suceso que llevan al individuo a la determinación de actuar ante una decisión. Es aquí donde el emprendedor, una vez que haya analizado, tanto el entorno que lo rodea como los recursos disponibles, tendrá la actitud para determinar si desea iniciar una actividad emprendedora.

### *Factores que inciden en la intención emprendedora según la teoría de la Acción planificada*

Según Tarrats (2015) la Teoría de la acción planificada llamada también, Teoría de la conducta planeada, es la teoría psicológica más utilizada en los últimos años para describir el comportamiento humano.

Para Ajzen (1991) existen tres factores determinantes en las intenciones que propician el comportamiento planificado, estos son: la actitud hacia la conducta, la norma subjetiva y el control conductual percibido.



Fuente: Elaboración propia con base en la Ilustración de la Teoría de la acción Razonada y de la Conducta Planificada (Ajzen & Fishbein, 2005).

La figura 2 nos muestra el esquema de la teoría de la acción planificada, en donde se muestra diferentes factores y entornos que influyen en el comportamiento planeado. Es así como (Alonso Galicia, 2012) argumenta que la Actitud hacia el comportamiento, es un factor a nivel personal que influye positiva o negativamente en el individuo respecto al comportamiento y, sobre todo, que es una referencia para el individuo, en el que se cuestiona si es favorable o no dicho comportamiento.

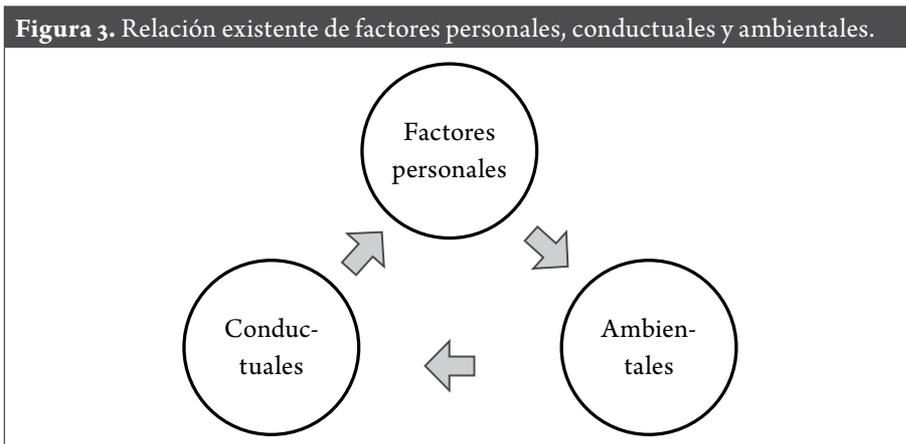
En cuanto a la norma subjetiva, se refiere a la percepción concebida que tiene el individuo sobre las presiones sociales, en el entorno que lo rodea, y que incitan al individuo a realizar o no cierto comportamiento. Es en ésta, donde según Tarrats (2015) los individuos incluyen como importantes las opiniones y percepciones de las personas que los rodean, y que considera importantes.

La tercera variable es el control conductual percibido, es similar a la autoeficacia descrita por Bandura (1987), pues para Alonso Galicia (2012) es la capacidad percibida del individuo para desempeñarse en determinado comportamiento y la habilidad de éste para optimizar los recursos y las oportunidades presentadas, que de cierta manera dictaminen el éxito del comportamiento.

### *El surgimiento de la Autoeficacia como teoría*

Albert Bandura (1987) pionero en el movimiento del aprendizaje socio-cognitivo a través de Alonso Galicia (2012) hace la observación de que el ambiente es un gran influyente trascendental sobre los factores personales, y que son de gran relevancia en el pensamiento humano “respecto al aprendizaje y la motivación” ya que en el comportamiento humano existe relación de factores personales de cognición, conductuales y ambientales.

**Figura 3.** Relación existente de factores personales, conductuales y ambientales.



Fuente: Elaboración propia a través de Bandura y Wood (1989).

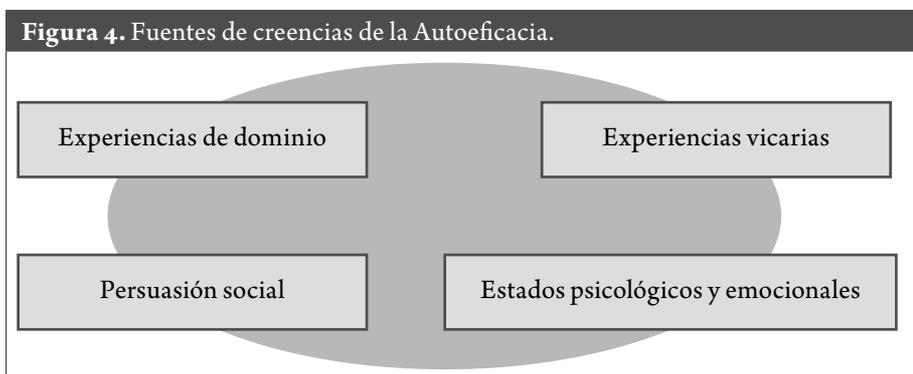
De esta forma, Bandura y Wood (1989) describen esta teoría como un modelo de representación del comportamiento humano, ya que está plasmado de forma en que pueda ser moldeado y también controlado por agentes de influencias ya sea en el entorno en el que se encuentre el individuo o propiamente internas (Alonso Galicia, 2012).

De tal manera que, en estos factores causales, sobresale una variable a estudiar en este proyecto que es el proceso cognitivo de autorregulación, a lo que Bandura (1999) (1987) llamaría y desarrollaría como el concepto de Autoeficacia, donde se determina la capacidad personal para enfrentarse a nuevas oportunidades. Además este autor, pionero en el análisis y la definición de esta teoría, considera que es una capacidad “generativa” en la que intervienen de manera necesaria las sub competencias cognitivas, conductuales y sociales con el fin de conseguir determinados objetivos (Salvador & Morales, 2009; Bandura, 1999).

En lo que respecta, Salanova, Bresó y Schaufeli (2005) mencionan que, según la Teoría Social Cognitiva, la autoeficacia “influye en la forma de actuar, pensar y sentir” (Bandura, 1999). La autoeficacia percibida “se refiere las creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar” diferentes acciones para el manejo de futuras situaciones.

#### *Las cuatro fuentes de creencias de la Autoeficacia emprendedora*

Es pues, así que la autoeficacia determina el desarrollo en el que el individuo se adapta a diferentes situaciones estresantes o no convencionales que se presentan día con día (Guevara, 2002), este mismo autor sostiene que es la propia autoeficacia la que afecta las elecciones de actividades que se toman, al igual que el esfuerzo que se pone en éstas, ya que existen cuatro fuentes de creencias que desarrollan la autoeficacia en los emprendedores (Bandura, 1999).



Fuente: Elaboración propia.

La figura 4 muestra las fuentes de las creencias de la autoeficacia percibida en los individuos y que tiene gran influencia en su comportamiento.

Las experiencias de dominio, son la fuente principal de la autoeficacia, ya que en ésta se obtienen bajo experiencias de dominio real (Bandura, 1987) aquí se argumenta que los actos realizados son juzgados y evaluados por uno mismo, en donde al momento de tener éxito en determinada actividad nuestra autoeficacia aumenta, siendo todo lo contrario cuando se tiene un fracaso, es ahí donde se atribuye esta incapacidad a los esfuerzos insuficientes o factores externos.

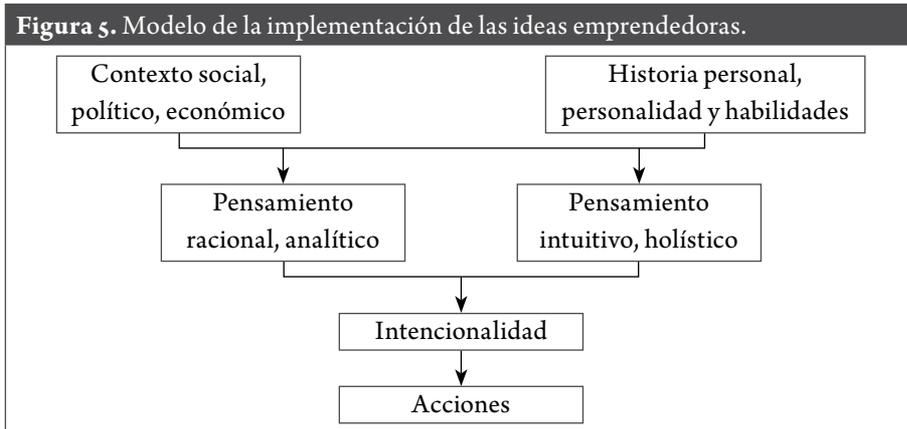
Las experiencias vicarias, se refieren al análisis observacional, que el individuo realiza a la conducta de terceros, y que se pretende ser imitado, al observar que se ejecutan actividades de manera exitosa, es aquí donde el individuo, o bien, ve a su “persona modelo” o la imagina realizando determinada actividad y puede llegar a adjudicarse dichas capacidades a el mismo.

Por su parte, Bandura (1999) argumenta que los individuos responden a sus estados psicológicos y emocionales al juzgar sus capacidades. Éstos adjudican sus momentos de estrés y tensión como agentes de vulnerabilidad ante una ejecución pobre del ejercicio, es decir, que cuando presentan signos de estrés, fatiga y cansancio suelen bajar su nivel de autoeficacia al no conseguir el éxito en la actividad que estén realizando y suelen percibirse como incapaces para llevar a cabo dicha acción.

### *La relación de la Intención Emprendedora y la Autoeficacia Emprendedora*

Para Ajzen (1991) las intenciones adquieren los factores de motivación influyentes sobre un comportamiento, al igual que muestran el grado en que las personas están dispuestas en llevar a cabo tal comportamiento. Los precursores de esta

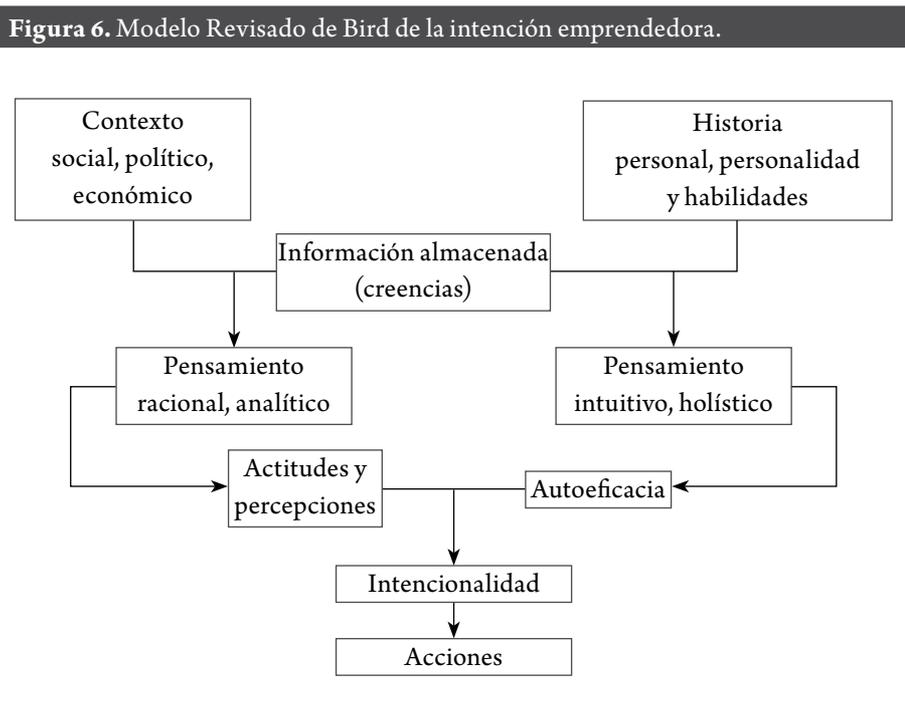
**Figura 5. Modelo de la implementación de las ideas emprendedoras.**



Fuente: Elaboración propia, con base en Bird, *et al.*, (1988) Boyd y Vozikis (1994, p. 65).

teoría son Bird y Jelinek (1988) quienes consideran al emprendedor como la “creación intencional o transformación de una organización” con el fin de crear o sumar valor mediante una organización de recursos. Según estos autores, el crear o adicionar un valor a la organización no se da por accidente u obligación, si no que la acción de crear un producto o servicio o el añadir valor a los recursos de una organización, se da por el simple hecho de voluntad por parte de la persona emprendedora (Rodríguez, 2015). En este mismo contexto es importante señalar el nivel de intención que se pueda llegar a desarrollar, se deba a una actitud precursora de cambio, al igual que la interacción de normas sociales que rodean al emprendedor y que de cierta manera influya en éste una motivación para realizar o no cierta actividad.

Además, Bird (1988) hace referencia a las dimensiones que se pueden encontrar en las personas emprendedoras, éstas son la racionalidad y la intuición. Dentro del pensamiento racional, el emprendimiento se considera analítico, estructurado y orientado al análisis de oportunidades que se presenten, así como al establecimiento de objetivos y metas a cumplir. Mientras que el pensamiento intuitivo se da de manera holística, es decir visto como un todo, las intenciones y acciones propias de emprender.



Fuente: Elaboración propia, con base en Bird, *et al.*, (1988) Boyd y Vozikis (1994, p.69).

A partir de estas ideologías, a finales de los años ochenta, el ya mencionado autor, desarrollaría lo que hoy en día se le conoce como modelo de implementación de las ideas emprendedoras; en éste hace énfasis en la interacción que se da entre el contexto social y los aspectos personales con el pensamiento racional y el pensamiento intuitivo durante el proceso de intención de emprender.

A partir de este modelo de implementación de las ideas emprendedoras, Boyd y Vozikis (1994) aportaron también, adoptando variables de la teoría de (Ajzen, 1991), elementos como la situación percibida, las expectativas, las creencias y actitudes que son influyentes en la historia de desarrollo del emprendedor, de esta manera se crea una recopilación de información a la que le llaman creencias y que están relacionadas con el contexto social y la personalidad del individuo (Rodríguez, 2015). Asimismo, modificaron el modelo e integraron a éste, aspectos como la autoeficacia de (Bandura, 1987) y elementos de la Teoría de la Acción Planificada de (Ajzen, 1991) dando como resultado el Modelo revisado de Bird (1988).

Como señala Rodríguez (2015) al hacer mención que, aunque el modelo de Bird y la revisión de Boyd y Vozikis (1994) tienen una relevancia teórica significativa y son relevantes en cuestiones explicativas de las variables tanto personales, sociales como cognitivas y la manera en la que influye en la intención de emprender, éstos no cuentan con evidencia empírica. Aunque nos acerca mucho a los factores que se describen en otras teorías, mismas que se revisarán en el presente trabajo.

## El rol del género en el emprendimiento

Por su parte, Greene y Saridakis (2007) revelan que se presenta una brecha de género dentro de la actitud emprendedora, ya que, aunque la mujer juega un papel importante en la actividad emprendedora actual, ésta se sigue presentando a menor escala que la de los hombres, Gupta, Turban, Wasti y Sikdar (2009) consideran que las mujeres poseen menor intención emprendedora que los hombres.

Contra poniéndose a los anteriores autores, la GEM 2015/16 (2016) dice que las mujeres son un tercio más propensas a iniciar su actividad empresarial por necesidad. También hace mención que en seis economías (Vietnam, Filipinas, Tailandia, Malasia, Perú e Indonesia) las mujeres muestran una tasa de emprendimiento igual o mayor que los hombres.

Para (Heilman, 2001) las cualidades consideradas como necesarias para el emprendimiento, tienden a ser vistas como masculinas. Pues según Gupta, et al. (2009) menciona el espíritu emprendedor requiere tener “rasgos” de inde-

pendencia, agresividad, y coraje, que mayormente son asociados a los hombres Shinnar, et al. (2014)

Otro aspecto fundamental que requiere gran atención es lo expresado por (Heilman, 1983) ya que gracias a los estereotipos de rol de género, los individuos aspiran a los empleos “apropiados” para su género. En la opinión de Díaz y Welter (2011), encuentran que las mujeres emprendedoras, muchas de las veces llegan a percibir cierto conflicto con la identidad empresarial y el papel que juega el rol femenino dentro de la sociedad.

## METODOLOGÍA

El tipo de investigación a realizar es un estudio de caso, de carácter descriptivo con diseño transversal. Según Villarreal y Landeta (2010) el estudio de caso se considera como una metodología de alta importancia y con gran aporte al avance de la ciencia, pues su objetivo principal es satisfacer la necesidad que se tiene de conocimiento de la sociedad para la que sirve, ya que nos permite analizar de manera completa todo el fenómeno del objeto de estudio dentro de un contexto más real (Yin, 1989). Este método puede utilizar no solo una fuente de evidencia cualitativa o cuantitativa, ya que puede hacer uso de ambas si así lo requiere la naturaleza de la investigación, pues éstas no son necesariamente excluyentes entre ellas (Patton, 1990). No obstante, que en esta investigación se realizaron tanto encuestas como entrevistas, en las primeras se utilizaron para conocer la Intención emprendedora y la Autoeficacia emprendedora de los alumnos universitarios; mientras que con la entrevista se buscó conocer más a fondo las motivaciones y los limitantes de emprender percibidos por los alumnos universitarios, así como su opinión respecto a que el género tenga influencia significativa al momento de emprender.

## INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

### *Encuesta*

Se utilizó la encuesta como instrumento de medición, conformada por 37 ítems, de los cuales los primeros seis ítems son los datos generales. El segundo bloque del instrumento se basó en Baughn, *et al.* (2006), citado en Shinnar, Hsu y Powell (2014), donde se tienen seis ítems acerca de la norma subjetiva, en este se encuentran situaciones en las que el encuestado deberá escoger según una escala Likert (1 al 5, donde 1= En desacuerdo completamente, 2= En desacuerdo, 3= Ni en acuerdo ni desacuerdo, 4= De acuerdo en algo y 5= Acuerdo completamente) la situación crea éste se encuentre. En esta escala se pretende cono-

cer el entorno social y familiar percibido por el encuestado y el grado de importancia que tiene la opinión de éstos respecto a que inicie un negocio. En el tercer bloque, siguiendo a Shinnar, *et al.*, (2014) se utilizaron cinco ítems de Krueger (2000) sobre la Intención Emprendedora (la escala va de 1 a 5 donde 1= Muy poco probable, práctico o atractivo a 5= Muy probable, práctico o atractivo. Para el cuarto bloque, los ítems hacen referencia al control percibido (Ajzen, 1991) es por ello que, a través de Aragón Sánchez, *et al.*, (2014) y basados en Guerrero y Urbano (2011) Liñán y Chen (2009), los 10 ítems hacen referencia al grado en el que el encuestado se siente capaz o incapaz de realizar determinada acción, al igual que la deseabilidad de crear una empresa. Esta escala contiene afirmaciones del 1 al 7, donde 1= Total desacuerdo y 7= Total acuerdo. El quinto y último bloque, conformado por 10 ítems que miden la valoración de las consecuencias de emprender (Ajzen, 1991; Aragón Sánchez, *et al.*, 2014) y por la cual el encuestado se siente o no atraído a emprender, presentando diferentes situaciones y va del 1 al 7, donde 1= Total desacuerdo y 7= Total acuerdo.

### Entrevista

Como parte del Estudio de Caso presente, y siguiendo la metodología utilizada por Castela, González, Jordán y Ruiz (2015), se llevó a cabo la parte cualitativa de la investigación, en ésta se contempla una entrevista a distintos alumnos de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez división multidisciplinaria Ciudad Universitaria, donde se abordaron los temas de interés, divididos por las siguientes meta categorías:

**Tabla 3.** Meta categorías para la realización de la entrevista.

Meta categoría	Objetivo
Visión de los estudiantes sobre el emprendimiento y la autoeficacia emprendedora.	Conocer las opiniones que tienen los estudiantes universitarios acerca de la intención emprendedora, así como la autoeficacia emprendedora.
Motivación emprendedora.	Identificar las causas que, en opinión de los estudiantes, les han llevado a tener la intención de emprender.
Características y cualidades para emprender.	Conocer las características personales de los estudiantes universitarios que influyen sobre la capacidad de emprender y el origen de las mismas.
Necesidades percibidas para emprender.	Identificar los aspectos percibidos por los estudiantes, y que creen necesarios para que pueda existir el emprendimiento.

<i>Continuación tabla 3...</i>	
Meta categoría	Objetivo
Influencias externas en emprendimiento.	Identificar cuáles son los factores externos al estudiante que pueda influir sobre la intención emprendedora y autoeficacia emprendedora, ya sea en el entorno familiar, social o escolar.
Propuestas de mejora para la Universidad.	Conocer la opinión de los estudiantes, sobre la influencia que tiene la universidad en cuanto al emprendimiento. Así como conocer qué aspectos pueden mejorar para un buen desarrollo emprendedor dentro de la Universidad.
La diferencia de género, como factor limitante relevante para el emprendimiento.	Conocer la opinión de los estudiantes acerca de la diferencia de género en el comportamiento emprendedor.

*Fuente:* Elaboración propia a partir de Castela, *et al.* (2015).

Las anteriores meta categorías, intentan abarcar en mayor parte, el objetivo principal de la investigación, ya que al conocer la visión que tienen los estudiantes sobre el emprendimiento, al igual que la motivación que se tiene, se verá reflejada la intención emprendedora que poseen los alumnos de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez Ciudad Universitaria, con las cualidades emprendedoras conoceremos el grado de autoeficacia que perciben los estudiantes en ellos mismos.

La influencia externa engloba el entorno que rodea al universitario, ya sea su familia, amigos o compañeros de la escuela, quienes influyen en la decisión de emprender del estudiante universitario; es en este punto donde también tiene gran importancia conocer cómo perciben los estudiantes a la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez respecto al apoyo por parte de la Universidad hacia el estudiante emprendedor

Como última meta categoría, se incluyó la diferencia de género en el comportamiento emprendedor, ya que así conoceremos como perciben los estudiantes la afirmación de que determinado género es más proclive a emprender que el otro.

### *Muestra*

El tipo de muestra a utilizado es el de muestreo por conveniencia, también llamado muestreo por selección intencionada. Éste consiste en la “elección de métodos no aleatorios de una muestra, donde sus características sean iguales a las de la población objetivo” (Casal & Mateu, 2003), con este tipo de muestreo se

pretendió seleccionar a los alumnos más cercanos para que participaran (Cohen, *et al.*, 2003), estuvieran accesibles y dispuestos a contestar los diferentes instrumentos utilizados (McMillan & Schumacher, 2001).

Las encuestas se realizaron en el periodo semestral Enero-Junio de 2017 a 181 participantes, alumnos universitarios de la UACJ Campus Ciudad Universitaria, donde fueron 77 hombres (42.54 %) y 104 mujeres (57.46%), con edades comprendidas de 17 a 25 años, siendo la edad promedio de 21 años. La distribución de la muestra por institutos fueron las siguientes; Instituto de Ciencias Sociales y Administración (ICSA) con el (54.70%), Instituto de Ciencias Biomédicas (ICB) (30.94%), Instituto de Ingeniería y Tecnología (ITT) (11.05%) y el Instituto de Arquitectura, Diseño y Arte (IADA) (3.31%).

En el análisis cualitativo se entrevistó a ocho alumnos universitarios escogidos al azar donde el 62.5% fueron hombres y el 37.5% mujeres, la edad promedio fue de 22 años, los entrevistados pertenecían a los programas de Administración de Empresas, Publicidad, Ing. Sistemas Computacionales, Químico Farmacobiología, y Contaduría. Siendo de semestres 3ro, 6to, 7mo y 8vo semestre, mayormente.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

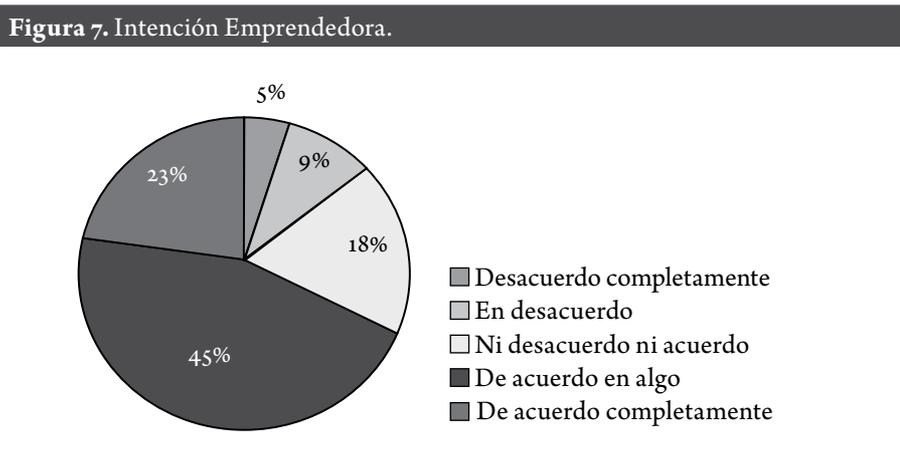
En el análisis cuantitativo se emplearon encuestas a 181 participantes alumnos de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, división multidisciplinaria Ciudad Universitaria.

Con el objeto de la validación de nuestras variables se utilizó el programa estadístico SPSS. George & Mallery (2003) sugiere que, para la evaluación de coeficientes de Alfa de Cronbach, el Coeficiente alfa > .9 se considera excelente, Coeficiente alfa > .8 es bueno.

**Tabla 5.** Fiabilidad Alfa de Cronbach.

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.933	.932	31

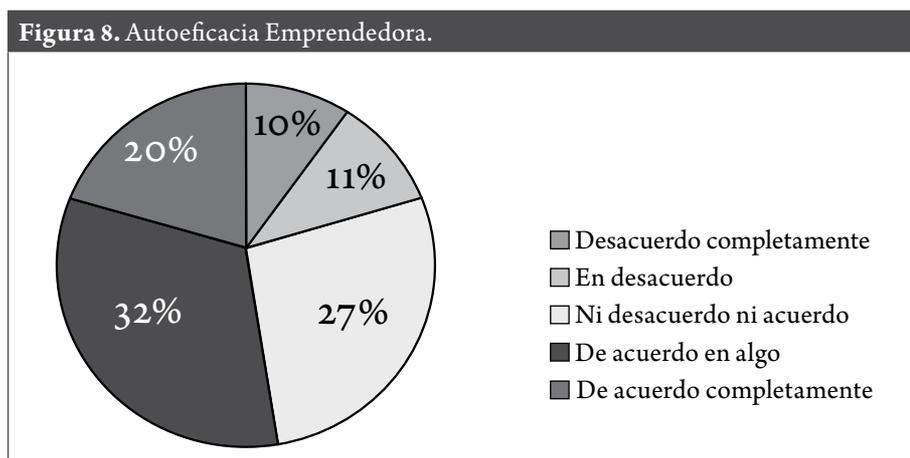
A continuación se presentan la figura 7 con la gráfica de Intención emprendedora, obtenida de las encuestas realizadas a los alumnos universitarios. Como se puede observar el 5% de los encuestados equivalen a 9 personas, 9%=16 personas; 18%=32 personas; 23%=42 personas; y el 45%=82 personas. Por lo que se puede interpretar que 124 de los 181 alumnos (68%)



Fuente: Elaboración propia.

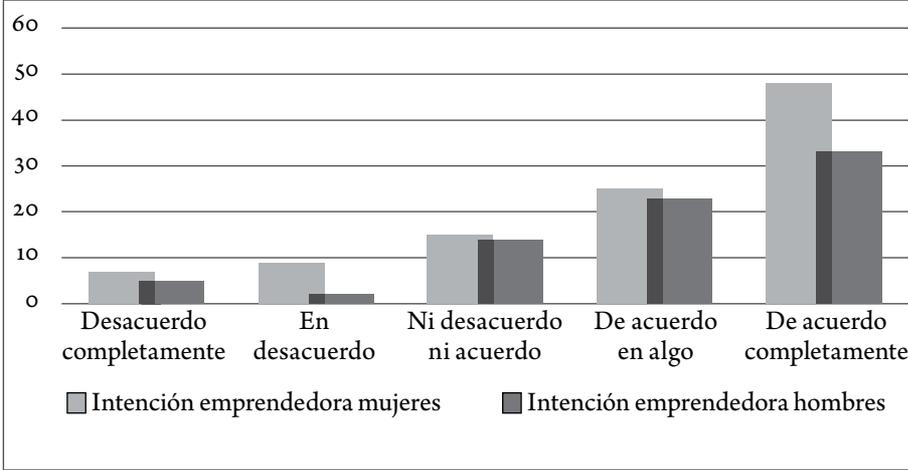
(Contando quienes respondieron, ya sea: De acuerdo en algo o De acuerdo completamente) tienen intención emprendedora, siguiendo con 32 alumnos (18%) que están en la incertidumbre de emprender o no y, por último 25 alumnos (14%) (Contando quienes respondieron, ya sea En Desacuerdo o Desacuerdo completamente) no cuentan con intención emprendedora.

Siguiendo con las variables medidas, se presentan las gráficas de Autoeficacia Emprendedora de las encuestas realizadas a los alumnos universitarios, en ésta observamos que el 10% de los encuestados equivalen a 18 personas, 11%= 20 personas, 20%=36 personas; 27%=49 personas; y el 32%=58 personas;



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 9. Intención Emprendedora y el Género.**

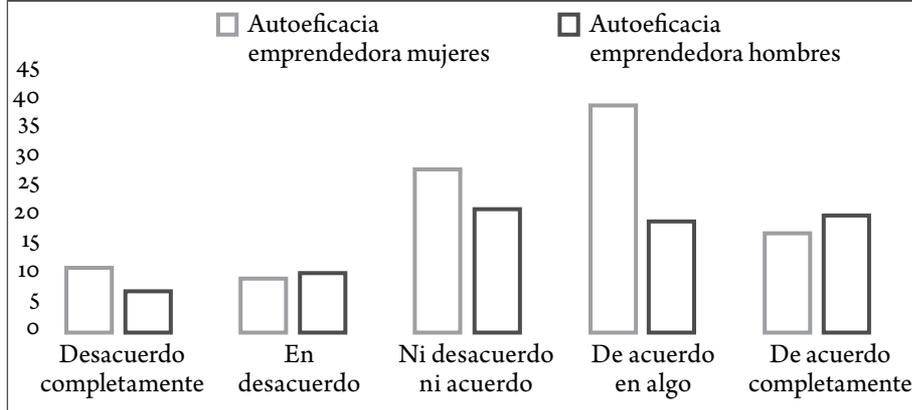


Fuente: Elaboración propia.

por lo que se puede interpretar que sólo 36 alumnos, es decir, el 20% cuentan con un alto nivel de Autoeficacia emprendedora, seguido de ello 58 alumnos dicen tener también la capacidad de emprender (Autoeficacia Emprendedora), Por otro lado, 49 de los 181 alumnos (27%), tienen cierta incertidumbre de poder ser capaces de crear un negocio y, por último 38 alumnos (21%) (Contando quienes respondieron, ya sea En Desacuerdo o Desacuerdo completamente) no cuentan con Autoeficacia Emprendedora.

Dentro de esta investigación también se realizó la relación de la Intención Emprendedora con el género del alumno universitario. Estos resultados se presentan en la figura 9 con la gráfica de la Intención emprendedora y el género;

**Figura 10. Autoeficacia Emprendedora y el Género.**



Fuente: Elaboración propia.

por otro lado la figura 10 nos muestra la gráfica de la Autoeficiencia Emprendedora y el género.

Aunque existe cierta ventaja por el género femenino, al contar con una mayor participación en las encuestas, el género masculino tiene una consistencia mayor en las últimas tres escalas que apuntan a tener mayor intención emprendedora; por otra parte, aunque el género femenino predomina en tener también intención emprendedora, éstas muestran una variabilidad en todas las escalas, pues también entran en las escalas de Desacuerdo completamente o En Desacuerdo, lo cual indica una desventaja sobre la Intención emprendedora respecto a la del género masculino.

Dentro de estos análisis, se puede observar, independientemente de la predominación por la mayor participación de género femenino, un equilibrio respecto a la Autoeficacia percibida, tanto por las mujeres que, por los hombres, ya que, aunque sí existe una autoeficacia emprendedora en los alumnos universitarios, estas varían de intensidad, lo cual puede llegar a ser por la naturaleza del programa educativo del instituto al que pertenezcan.

Como se ha venido mencionando a lo largo de la investigación, ésta cuenta también con datos cualitativos a analizar, para ello se hizo uso del programa Atlas ti. Versión 8, donde se metieron las preguntas, así como las respuestas de los ocho alumnos entrevistados. A continuación, se muestra un reporte extraído de este programa, con algunas anotaciones identificadas dentro de la revisión.

## Reporte Atlas ti. ENTREVISTAS

*Report created by karen*

### • PROPUESTAS DE MEJORA PARA LA UNIVERSIDAD

*Comment by karen*

La universidad cuenta con diversos programas para el desarrollo emprendedor del alumno, desde la oferta de la materia optativa para todas las carreras “creación y desarrollo de empresas”, que poseen un programa semestral llamado “Emprendízate” donde se hace una convocatoria para que participen con sus proyectos y otorgarles un premio monetario a las mejores propuestas, existe también una oficina de desarrollo empresarial, donde se brindan asesorías a todo el alumnado que lo requiera.

Es interesante ver como la mayoría de los entrevistados, que no están en el programa de Administración de Empresas o son parte del Instituto de Ciencias Sociales y Administrativas, nunca hayan escuchado de este tipo de programas.

- GÉNERO COMO FACTOR LIMITANTE PARA EL EMPRENDIMIENTO

*Comment by karen*

Con esta pregunta se pretendió conocer la opinión de los alumnos universitarios sobre cuál género era el más proclive a emprender.

En esta pregunta, las respuestas fueron variadas, aunque la mayoría opinó que las mujeres emprenden un poco más que los hombres; otra opinión fue de que el género no influía en la intención emprendedora.

- “Creo que los dos tienen la misma factibilidad de emprender, tal vez el rol que desempeñan sea la limitante, ya que muchas veces las mujeres dejan de lado su vida profesional por atender la vida familiar; en este caso el cuidado y crianza de los hijos”.
- “No, yo creo que no afecta, yo creo que es por igual”.

- RECURSOS

*Comment by karen*

Uno de los limitantes más preocupantes para los alumnos universitarios es la falta de recursos, sobre todo los financieros.

- “Me faltaría buscar algún apoyo, algún proyecto del gobierno, algo así”.
- “El tiempo y los recursos”.
- “Pues, como mencioné, el recurso económico, creo es lo que frena a muchos emprendedores”.

- VENTAJA SOBRE OTROS

*Comment by karen*

- “Sí, la ventaja competitiva, es en mi opinión algo más que tiene la diferencia de las demás personas, por lo tanto, aunque no soy la mejor, creo que la actitud, la confianza y la autoestima valen mucho, a parte de los conocimientos que he aprendido tanto en la escuela como en la vida diaria”.

- MOTIVACIÓN EMPRENDEDORA

*Comment by karen*

Los motivos más recurrentes fueron los siguientes:

- Ser el propio jefe.
- Autoempleo/ tener mi propio negocio.
- Por la economía.
- Hacer lo que me gusta.

- AUTOCRÍTICA

*Comment by karen*

El 100% de los entrevistados dicen ser autocríticos con su trabajo.

- “Sí, absolutamente, siento que, si voy a hacer algo, debo hacerlo bien”.

- NECESIDADES PERCIBIDAS PARA EMPRENDER

*Comment by karen*

Dentro de esta meta categoría se encuentra la pregunta: ¿Qué aspectos personales cree que son importantes para poder emprender”.

- La constancia.
- Autodidactas.
- Responsables.
- Autoestima.
- Autodeterminación.

- INTENCIÓN EMPRENDEDORA

*Comment by karen*

Se puede observar que todos los entrevistados tienen la intención de emprender, es por ello que cabe mencionar que todos ven esa probabilidad a largo plazo, aunque ya estén en los últimos semestres de la universidad

- “Sí, a lo mejor no a corto plazo, pero a mediano, supongo que es más realista”.
- “Sí, aunque en un futuro”.

- FRACASO

*Comment by karen*

El 25% de los entrevistados dijeron no estar preparados para enfrentar el fracaso. Mientras que el 75% dice estar preparado para enfrentarlo.

- “Sí, pues ya lo he sufrido en alguna ocasión”.
- “Sí, creo que he aprendido a afrontarlos”.
- “No creo que esté preparado para el fracaso”.

- EMPRENDER

*Comment by karen*

La mayoría de los entrevistados ha pensado en emprender.

- HABILIDADES Y APTITUDES

*Comment by karen*

En la pregunta, ¿cree que tiene ventaja sobre otros compañeros de emprender algún negocio? Si es así ¿por qué lo cree?

- “Creo que sí, porque tengo habilidades y aptitudes que me fueron forjadas desde niño, un poco sobre negocios por parte de mi familia, creo que puedo emplear esas capacidades para ponerlas en práctica en un negocio que pueda poner a futuro”

- ENTORNO FAMILIAR

*Comment by karen*

Se les preguntó a los entrevistados, que si creían que su entorno familiar ha influenciado en su decisión personal de emprender, a lo que dos de los cuales no creen que sea algo significativo, mientras que los demás sí creen que de cierta manera han influenciado su decisión de emprender.

- “Sí, sobre todo mis padres fueron los que más me motivaron”.

- LOS RETOS QUE CONLLEVA EMPRENDER

*Comment by karen*

1/4 de la población dice no estar capacitado para afrontar los retos que conlleva emprender.

3/4 dice estar preparado.

- “Sí, creo que mi carrera me ha ayudado un poco con eso”.
- “No, la verdad no me siento capacitado por lo mismo de que mi carrera, pues nos enseña cosas completamente diferentes a lo que es administrar una empresa”.

- CONOCIMIENTOS

*Comment by karen*

- “Tomé la materia para estar un poco más preparado para el momento en que emprendiera”.
- “Un poco de preparación..., creo me hace falta para emprender”.
- “Ventaja... los conocimientos que he aprendido tanto en la escuela como en la vida diaria”.

## DISCUSIÓN

De acuerdo a lo visto en la investigación, si bien, la intención emprendedora está relacionada a la autoeficacia emprendedora, estas no son dependientes una de otra, pues existen otros factores que inciden tanto en la autoeficacia

empresarial, como en la intención, uno de ellos es la norma subjetiva donde Azjen (1991) (1973) comenta la importancia del entorno que rodea al individuo y su influencia hacia este para decidir emprender o no. Similar a esta situación se encuentra en el estudio realizado por Moriano, *et al.* (2012) donde la muestra de 1 074 estudiantes universitarios de seis distintos países, comprobó la relación directa entre la actitud y la Autoeficacia emprendedora con la Intención emprendedora.

Uno de los acontecimientos importantes vistos en las entrevistas fue que, los alumnos que decían tener Intención emprendedora, se sentían también, capaces de emprender con éxito un negocio. Al igual que Kickul, *et al.* (2009) en su investigación realizada a 138 estudiantes de maestría, donde sugiere que al menos de forma “parcial” la Intención emprendedora está motivada por la creencia de autoeficacia con respecto a la capacidad de poder llevar a cabo las actividades para emprender.

En cuanto al género, al igual que Gupta, *et al.* (2009) Shinnar, *et al.* (2014), en sus investigaciones encuentran que el género masculino a mayor Intención emprendedora, mayor Autoeficacia emprendedora, en comparación con el género femenino.

Aunque la investigación fue de manera aleatoria, las mayores incidencias de Intención emprendedora vienen de los programas de Ciencias Administrativas.

Dentro de la teoría de la acción planificada Ajzen (1991) nos habla de la influencia de los familiares o amigos directos de las personas, lo visto en esta investigación fue la influencia presente de éstos, pues la mayoría tenía algún familiar que contara con un negocio propio, también las amistades y profesores de la universidad influían mucho en su decisión para emprender.

Es importante recalcar la importancia del papel que juega la universidad en la intención de los alumnos universitarios. La Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, trabaja en conjunto con empresas, y maestros de tiempo completo para el desarrollo del emprendimiento en el joven universitario, contando con materias como “Creación y desarrollo de empresas” que buscan que el estudiante potencie su emprendimiento y lo lleve a cabo, se realiza cada semestre y se comparte en el evento Emprendízate, donde compiten todos los emprendedores con sus ideas más innovadoras. Existe también la Oficina de Desarrollo Empresarial (ODE) donde se dan asesorías a cualquiera que lo desee.

Aunque existen todo este tipo de programas es de gran importancia la difusión de éstos, pues la mayoría desconocía que estos programas tuviesen en la universidad.

Una de las preguntas hechas en la entrevista fue la referente a la percepción del alumno respecto a qué determinado género estuviera más proclive a em-

prender que otro. Gran parte opinó que el género femenino es más proclive a emprender, mientras que otros opinaron, que no tiene relación o relevancia el género al momento de querer emprender.

## CONCLUSIONES

Los alumnos universitarios tienen una intención emprendedora alta, muchos de ellos la han desarrollado a lo largo de la carrera universitaria, mientras que otros han tenido la intención de emprender mucho antes de empezar la universidad. Algunos de ellos, han elegido la carrera para estar más preparados al momento de emprender.

Dentro de los factores externos que influyen en el emprendimiento, están la motivación, las influencias externas, que pueden ser tanto familiar, como de compañeros de trabajo o escuela, incluso las necesidades percibidas, mientras que el factor interno puede llegar a ser la vocación, el anhelo por iniciar un negocio propio, el querer ser independiente, tener autonomía.

La mayoría de los alumnos universitarios creen necesario innovar para iniciar un negocio, al igual que ser responsables, proactivos, ser flexibles, saber enfrentar los retos que se presenten y aprender de los errores.

Aún vistos los resultados arrojados y, aunque muchos de los jóvenes creen tener la capacidad de emprender y tengan las intenciones, mucha de las veces se ven limitados por la falta de recursos financieros, al igual que por las restricciones y demás obstáculos que conlleva poner un negocio. El conocimiento administrativo también juega un papel importante, pues gran parte de los emprendedores no cuentan con ese conocimiento.

Una de las limitantes encontradas fue, debido a la participación aleatoria y a la predominación del género femenino en la universidad, que las mujeres abarcaban gran parte de la muestra.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaraz, R.E., Álvarez, M.M., & Villasana, M.N. (2014). Developing entrepreneurial competences in students in the life sciences: the Lifetech Ad-Venture Program, *On the Horizon*, 22(3), 182-191. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/OTH-11-2013-0053>
- Alonso, P. (2012). La configuración de la intención emprendedora entre académicos responsables de proyectos de investigación en España. Un enfoque de género (tesis de doctorado). Universidad de Cantabria, Santander, España.

- Alonso, M., & Galve, C. (2008). "El emprendedor y la empresa: una revisión teórica de los determinantes a su constitución", *Acciones e Investigaciones Sociales*, 26, 5-44.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1973). "Attitudinal and normative variables as predictors of specific behavior", *Journal of Personality and Social Psychology*, 27(1), 41-57.
- Aragón, A., & Baixauli, J. (2014). *Intención emprendedora de los estudiantes de bachillerato y ciclos formativos en la región de Murcia*. Murcia, España: Servicio de publicaciones Universidad de Murcia.
- Bandura, A. (1987). *Pensamiento y acción: fundamentos sociales*. Barcelona, España: Martínez Roca.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman and company.
- Bandura, A. (1999). *Autoeficacia: Cómo afrontamos los cambios de la sociedad actual*. Bilbao, España: Desclée de Brouwer.
- Bandura, A., & Wood, R. (1989). "Effect of Perceived Controllability and Performance Stadarson Self-Regulation of Complex Decision Making", *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5), 805-814.
- Baughn, C., Cao, J., Linh, M., & Neupert, K. (2006). "Normative, social and cognitive predictors of entrepreneurial interest in China, Vietnam and the Philippines", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11(1), 57-77.
- Bernadich, M., & Urbano, D. (2013). "Creación y desarrollo de empresas familiares: Una revisión de literatura desde el enfoque institucional". En V. Fernández (Ed.), *Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España*. Barcelona, España: OmniaScience, pp. 11-44.
- Bird, B. (1988). "Implementing Entrepreneurial Ideas: The case for Intention", *Academy of Management Review*, 13(3), 442-453.
- Bird, B., & Jelinek, M. (1988). "The operation of entrepreneurial intentions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(2), 21-29.
- Boyd, N.G., & Vozikis, G.S. (1994). "The Influence of Self- Efficacy on the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(4), 63-77.
- Casal, J., & Mateu, E. (2003). Tipos de Muestreo, *Rev. Epidem. Med. Prev*, 1, 8-14.
- Castelao, M., González, J., Jordán, A., & Ruiz, A. (2015). "Universidad y emprendimiento. Intención emprendedora en estudiantes de universidades privadas madrileñas", *Revista de Investigación en Educación*, 2(13), 187-205.

- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2003). *Research Methods In Education* (Quinta ed.). London: RoutledgeFalmer.
- De Noble, A., Jung, D., & Ehrlich, B. (1999). "Entrepreneurial self-efficacy: the development of a measure and its relationship to entrepreneurial intentions and actions", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(4), 63-77.
- Díaz, M., & Welter, F. (2011). "Gender identities and practices: interpreting women entrepreneurs' narratives", *International Small Business Journal*, 31(4), 384-404.
- Durán, E., & Arias, D. (2015). "Intención emprendedora en estudiantes universitarios: integración de factores cognitivos y socio-personales", *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 6(2), 320-340.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behaviour: An introduction to theory and research*. Massachusetts: Addison-Weasly.
- Galindo, M.A. (2009). "El comportamiento de los emprendedores españoles en 2008", *Boletín Económico del ICE: Información Comercial Española* (2962), 23-32.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference 11.0 update* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Greene, F., & Saridakis, G. (2007). "Understanding the factors influencing graduates Entrepreneurship". *Nacional Council for Graduate Entrepreneurship Research Reports*.
- Guerrero, M., Toledano, N., & Urbano, D. (2011). "Entrepreneurial Universities and Support Mechanisms: A Spanish Case Study, Int. J." *Entrepreneurship and Innovation Management*, 13(2), 144-160.
- Guevara, G. (2002). "Relación de los niveles de autoeficacia y la codependencia en un grupo de familiares de pacientes drogadependientes", *Revista de Investigación en Psicología*, 5(2), 6-26.
- Gómez, M. (2007). "El futuro de las PYMES en el marco del T.L.C". En R. Regalado (Ed), *Las Mipymes en Latinoamérica, Estudios e Investigaciones en la Organización Latinoamericana de Administración*. México: Editorial Latinoamericana.
- Gupta, V., Turban, D., Wasti, S., & Sikdar, A. (2009). "The role of gender stereotypes in perceptions of entrepreneurs and intentions to become an entrepreneur", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(2), 397-417.
- Heilman, M. (1983). "Sex bias in work settings: the lack of a fit model", *Research in Organizational Behavior*, 5, 269-298.

- Heilman, M. (2001). "Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder", *Journal of Social Issues*, 57(4), 657-674.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Holcombe, R. (1998). "Entrepreneurship and Economic Growth, The Quarterly", *Journal of Austrian Economics*, 1(2), 45-62.
- Honig, B. (2001). "Human capital and structural upheaval: A study of manufacturing firms in the West Bank", *Journal of Business Venturing*, 16(6), 575-594.
- Kaplan, J., & Warren, A. (2013). *Patterns of entrepreneurship Management* (4ta ed.) United States of America: Wiley.
- Kelley, D., Singer, S., & Herrington, M. (2016). 2015/16 Global Report. Global Entrepreneurship Monitor GEM. Entrepreneurship Research Association (GERA).
- Kickul, J., Gundry, L., Barbosa, S., & Whitcanack, L. (2009). "Intuition versus analysis? Testing differential models of cognitive style on entrepreneurial self-efficacy and the new adventure creation process", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(2), 439-453.
- Kirzner, I.M. (1979). *Perception, Opportunity, and Profit: Studies in the Theory of Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Krueger J.R., N., Reilly, M., & Carsrud, A. (2000). "Competing models of entrepreneurial intentions", *Journal of Business Venturing*, 15, 411-432.
- Liñán, F., & Chen, Y.W. (2009). "Development and Cross-Cultural Application of a Specific Instrument to Measure Entrepreneurial Intentions", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33, 593-617.
- McMillan, J., & Schumacher, S. (2001). *Research in education: A conceptual introduction* (Quinta ed.). New York: Wesley Longman.
- Melián, A., & Campos, V. (2010). "Emprendedurismo y economía social como mecanismos de inserción sociolaboral en tiempos de crisis", *REVESCO*, 100, 43-64.
- Moriano, J., Gorgievski, M., Laguna, M., Stephan, U., & Zarafshani, K. (2012). "A Cross-cultural approach to understanding entrepreneurial intention", *Journal of Career Development*, 39(2), 162-185.
- Moriano, J., Palací, F., & Morales, J. (2006). "Adaptación y validación en España de la escala de Autoeficacia Emprendedora", *Revista de Psicología Social*, 21(1), 51-64.

- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Beverly Hills, C.A.: Sage publications.
- Peterman, N.E., & Kennedy, J. (2003). "Enterprise education: Influencing students' perceptions of entrepreneurship", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28(2), 129-144.
- Pittaway, L., & Cope, J. (2007). "Entrepreneurship education: A systematic review of the evidence", *International Small Business Journal*, 25(5), 479-510.
- Rodríguez, F. (2015). Estudio de la intención emprendedora en el ámbito científico público. El caso de las ciencias de la vida en España (tesis doctoral). Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España.
- Schumpeter, J.A. (1997). *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Salanova, M., Bresó, E., & Schaufeli, W.B. (2005). Hacia un modelo espiral de las creencias de eficacia en el estudio del burnout y del engagement, *Ansiedad y estrés*, 11(2-3), 215-231.
- Salvador, C.M., & Morales, J.J. (2009). "Autoeficacia Emprendedora en Jóvenes Mexicanos. ¿Cómo afecta la satisfacción vital y la inteligencia emocional percibida?", *Interamerican Journal of Psychology*, 43(2), 268-278.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). "The promise of entrepreneurship as a field of research", *The Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Shapero, A. (Noviembre 1975). "The displaced, uncomfortable entrepreneur", *Psychology Today*, 83-88.
- Shapero, A., & Sokol, L. (1982). The Social Dimensions of Entrepreneurship. Encyclopedia of Entrepreneurship (versión electrónica). <https://ssrn.com/abstract=1497759>
- Shinnar, R. S., Hsu, D. K., & Powell, B. C. (2014). "Self-efficacy, entrepreneurial intentions, and gender: Assessing the impact of Management entrepreneurship education longitudinally", *The International Journal of Management Education*, 12, 561-570.
- Silva, M., Contreras, L.E., Ornelas, C.E., & Rodríguez, M. (Enero-Junio de 2015). "El espíritu emprendedor y un factor que influencia su desarrollo temprano", *Conciencia y Tecnología*, 46-51.
- Tarrats, E., Mussons, M., & Ferrás, X. (2015). Del modelo del evento emprendedor al modelo sistémico de emprendimiento, *3c Empresa*, 4(2), 124-135.

- Thompson, E.R. (2009). "Individual Entrepreneurial Intent: Construct Clarification and Development of an Internationally Reliable Metric", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(3), 669-694.
- Villarreal, O., & Landeta, J. (2010). "El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa: Una aplicación a la internacionalización", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 31-52.
- Yin, R. (1989). *Case Study Research. Design and Methods*. Applied Social Research Methods Series. Newbury Park, California: Sage Publications.





## CARACTERÍSTICAS Y RETOS DE LA MUJER EMPRESARIA EN LA CIUDAD DE MÉXICO

*CHARACTERISTICS AND CHALLENGES  
OF THE FEMALE ENTREPRENEUR IN THE CITY OF MEXICO*

Fecha de recepción: 01/02/2018 Fecha de aceptación: 10/02/2018

Juan Alberto Adam-Siade\*

*“En el desarrollo organizacional de la sociedad actual es tan importante impulsar el emprendimiento de las mujeres como saberlas empoderar”.*

JUAN ALBERTO ADAM SIADE

Que importante es la participación de la mujer en todos los ámbitos del desarrollo de las organizaciones, tan importante que su actividad como emprendedoras trasciende y rebasa a su propia entidad para transformar su entorno y crear un mejor ambiente para su familia y para la sociedad, con algo que yo, en

---

\* Doctor Juan Alberto Adam-Siade. Doctor en Administración, Profesor titular de tiempo completo en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México. Domicilio: División de Investigación, cubículo 13, Circuito Exterior sin número, Colonia Santo Domingo, Delegación Coyoacán, Código Postal 04510, Ciudad de México, México. Teléfono: 56228465 extensión 113. Correo electrónico: jadam@fca.unam.mx

lo personal, identifico como una característica intrínseca que se expresa en un tipo de liderazgo transformador, que la mujer imprime en su actividad organizacional como detonadora de los cambios que la sociedad actual de los países en vías de desarrollo viven para ser cada vez mejores.

El libro *Características y retos de la mujer empresaria en la Ciudad de México* es un reflejo de la seriedad académica con la que trabajan las investigadoras que lo escribieron, siguiendo el protocolo de una verdadera investigación que nos da luz sobre la problemática en cuestión.

En forma más que brillante en los primeros siete capítulos nos brindan, en su conjunto, un dominio del estado del arte que es el conocimiento que las autoras tienen del marco teórico, que da el soporte y las bases para poder generar el nuevo conocimiento que se presenta en el capítulo ocho con los resultados de una investigación de campo.

Las autoras, todas ellas fundadoras del Seminario de Estudios de Género en las Organizaciones de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM —que me tocó impulsar desde su creación— en conjunto nos ofrecen un enfoque multidisciplinario en relación con la pregunta de investigación *¿Cuáles son las características y retos que enfrentan las empresarias en la Ciudad de México?* Coordinadas por la directora del Seminario María Elena Camarena Adame y la investigadora María Luisa Saavedra García.

Las mencionaré en el orden en el que sus nombres aparecen en el libro, destacando la formación de cada una de ellas, para hacer énfasis en la riqueza que encontramos en la multidisciplinaria cuando se sabe coordinar en la investigación conjunta.

Es así, como Gabriela Carranza Ortegón, Licenciada en Administración, Especialista en Mercadotecnia, Doctora y maestra en Administración; junto con María Luisa Saavedra García, Contadora Pública, Especialista en Finanzas, Doctora y Maestra en Administración; nos explican sobre “La participación de las mujeres como empresarias y como empleadas en México”.

Por su parte, Angélica Riveros Rosas, Doctora y Licenciada en Psicología, nos presenta “La interacción entre el género y el sexo: hacia la comprensión del funcionamiento laboral y empresarial”.

También, sobre “La competitividad en las empresas lideradas por mujeres”, María Luisa Saavedra nos brinda otra de sus aportaciones.

De esta forma, María Elena Camarena Adame, Licenciada en Administración, Maestra en Educación Superior y Doctora en Estudios Latinoamericanos, junto con Adriana Padilla Morales, Maestra y Licenciada en Contaduría; nos comentan sobre “Capital humano y capacitación en las empresas dirigidas por mujeres”.

Por otro lado, Lidia Huguette Hernández Gómez, Licenciada en Relaciones Internacionales, Maestra en Negocios Internacionales y Doctora en Ciencias Políticas y Sociales, describen sobre el “Entorno de los negocios y su impacto en empresas dirigidas por mujeres en la Ciudad de México”.

Asimismo, María de los Ángeles Aguilar Anaya, Licenciada en Contaduría, Maestra en Administración y Doctora en Educación, al igual que Blanca Tapia Sánchez, Contadora Pública, Maestra en Finanzas, Maestra en Ciencias de la Administración y Doctora en Administración nos muestran “El financiamiento en las PYMES dirigidas por mujeres”.

Con respecto a las “Redes empresariales y su importancia en las empresas lideradas por mujeres”, se cuenta con la participación de Laura Fisher de la Vega, Licenciada en Administración, Maestra en Ciencias de la Comunicación, y Doctora en Ciencias Sociales y Administrativas.

De esta manera, todas las autoras en conjunto, además de María Hortensia Lacayo Ojeda, Licenciada en Contaduría, Maestra en Finanzas y Doctora en Economía, nos presentan los resultados de la investigación de campo “Características de la mujer empresaria en la Ciudad de México”.

Es un libro que nos hace reflexionar sobre el papel de la mujer en la creación de organizaciones y su rol en la generación de empleos; sobre la brecha del personal ocupado, hombres y mujeres en México y sobre el emprendimiento de la mujer que a partir de 2014 empieza a tener una visión de negocio más amplia al emprender, por oportunidad más que por necesidad.

Sobre el papel que en la historia ha jugado la mujer en su integración y participación en el desarrollo económico, así como sobre los avances y rezagos de igualdad de género en materia laboral; sobre las características personales del emprendimiento femenino, y la importancia de las cualidades humanas en relación con la interacción entre hombres y mujeres que en conjunto contribuyen al éxito del desarrollo de la organización; sobre las características de empresas de propiedad de mujeres, y las diferencias en el desempeño de las mismas dirigidas por hombres y mujeres en relación con los recursos con los que cuenta una mujer emprendedora, el tamaño de la organización, los sectores a los que pertenece, su actitud ante los cambios tecnológicos y la innovación pero, sobre todo a las afectaciones que el entorno de la empresa genera en la mujer emprendedora.

Es una investigación que también nos invita a pensar en la importancia que tiene la capacitación en relación con los cambios que se presentan en las organizaciones como son los retos que se enfrentan ante la globalización, y las diferencias que se dan en la capacitación entre hombres y mujeres dentro de las organizaciones; y en la forma en que las mujeres se insertan en las actividades

empresariales y las barreras que encuentran en el mundo organizacional; también, en las afectaciones del entorno al que toda empresa se enfrenta en relación a los obstáculos que las empresarias pueden encontrar con respecto a los cambios del mercado, los trámites, las actitudes negativas de las autoridades, el acceso a los créditos, la inseguridad, la normatividad para administrar un negocio, así como las obligaciones y costos fiscales y laborales.

Es un libro derivado de un trabajo de investigación que nos orienta sobre la importancia de la educación financiera como estrategia con el fin de promover el uso responsable de los mercados financieros y sus recursos con el fin de impulsar a la mujer emprendedora, principalmente en lo que respecta al financiamiento. También, nos orienta sobre la importancia que las redes de colaboración tienen tanto para los negocios nacionales como para los internacionales, las ventajas que las redes empresariales les proporcionan a las mujeres emprendedoras para el crecimiento y consolidación de su empresa.

Esta obra presenta los resultados de una investigación original con valiosa aportación al conocimiento derivado de una investigación de campo que se desarrolló para caracterizar a la empresaria mexicana con el fin de comprender la problemática real que enfrenta.

Cabe mencionar que esta investigación se realizó mediante un muestreo de sujetos voluntarios con la recolección de datos a través de un cuestionario directo estructurado aplicado a dueñas de 272 empresas PYME'S de la Ciudad de México.

Los principales resultados fueron:

- Las empresas lideradas por mujeres en la Ciudad de México se encuentran en los sectores de comercio y servicios, y el 92% son microempresas con 10 empleados o menos;
  - sólo el 36% opera en establecimiento propio;
  - con respecto al 75% de mujeres con experiencia laboral, sólo el 13% de ellas había logrado romper el techo de cristal por poco tiempo;
  - la mayoría manifestó que los trámites son poco accesibles, difíciles de realizar y lentos;
  - la mujer empresaria tienen la capacidad de desarrollar estrategias eficaces para implementar y hacer crecer su negocio.
  
- Una buena proporción de ellas, obtuvo conocimientos empresariales de su familia, y están dispuestas a invertir en su capacitación.
- El 70% de las empresas no cuenta con capacitación para sus empleados; la mitad de ellas cuenta con los elementos esenciales de la planeación como

la misión y la visión que representa la estrategia de largo plazo de la organización.

- En el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, laborales y mercantiles no tienen problemas para cumplirlas;
  - en relación con las redes empresariales el 80% de sus clientas son mujeres y la mayoría de sus proveedores son hombres;
  - en cuanto a las diferencias por sexo las mayores barreras que notaron fueron la falta de tiempo y la cultura empresarial;
  - entre muchos otros hallazgos que invito a descubrir con la lectura del libro.

Desde mi punto de vista, es un libro que recomiendo ampliamente para las investigadoras e investigadores, académicas y académicos, así como a estudiantes de cualquier área del saber que estén interesados en temas de estudios de género, desarrollo organizacional, emprendimiento, educación, cultura personal, y desarrollo sostenible.

Los invito a conocer y a reflexionar sobre esta buena investigación que se soporta en una construcción bien realizada del marco teórico que constituye el estado del arte o de la cuestión, aportando conocimiento original con una magnífica investigación de campo que aborda una problemática a atender en nuestra comunidad organizacional.

En lo personal, en cuanto a mi actividad académica, considero que esta obra brinda una gran aportación al Seminario de Investigación en Ciencias de la Administración que imparto en las maestrías de nuestro Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, y a las tesis doctorales que dirijo, como un referente de lo que se hace en el trabajo de investigación de alto nivel para el beneficio de la sociedad, como parte de la universidad pública más importante de nuestro país, la UNAM, que es ejemplo de compromiso social.

En el desarrollo organizacional de la sociedad actual es tan importante impulsar el emprendimiento de las mujeres como saberlas empoderar. Gran parte de los problemas que aquí se presentan, quedarían resueltos con un verdadero empoderamiento de la mujer emprendedora. Somos parte de un nuevo paradigma en el que la igualdad de género en las organizaciones, en algún tiempo, tendrá que ser algo tan normal, tan racional, tan natural y tan común que los antecedentes que son los que estamos estructurando ahora sólo serán parte de la historia que todos construimos para poder ver, esperemos muy pronto, que hombres y mujeres trabajan juntos por impulsar el desarrollo organizacional en función de su capacidad personal sin importar su género.

Felicito a las coordinadoras y autoras del libro por esta importante aportación al conocimiento, y las invito a seguir con el trabajo de investigación que nunca concluye porque mientras más avanzamos descubrimos los caminos que nos falta recorrer en el interminable mundo de la generación del conocimiento.

#### REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Camarena, Adame, M.E. & Saavedra, García, M.L. (Coords.) (2017). *Características y retos de la mujer empresaria en la Ciudad de México*. México: Publicaciones Empresariales UNAM-FCA Publishing.

## INSTRUCCIONES PARA LOS AUTORES

### GENERALIDADES

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

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

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

La estructura básica de un artículo científico es la siguiente:

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

Cuerpo del documento:

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

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

#### REQUISITOS DE FORMA

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

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

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

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

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

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

#### CITAS Y REFERENCIAS

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

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

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

#### REQUISITOS PREVIOS Y PROCEDIMIENTO PARA LA REVISIÓN Y ENVÍO DE ORIGINALES

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

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

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

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

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

- Nivel del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) Conacyt o bien el reconocimiento nacional de investigadores que sea afin en su país.
- Correo electrónico de cada autor.
- Domicilio para el envío de la revista.

#### ACUERDO DE PROPIEDAD INTELECTUAL

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



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

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

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

### Suscripción Anual y envío \$200.00 m.n.

Coordinación General de Investigación y Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa.  
Boulevard Universitarios y Avenida de las Américas,  
Módulo IV, Colonia Universitaria. Código Postal 80013,  
Culiacán, Sinaloa, México. Facultad de Contaduría y Administración.  
Teléfono: 01667 7521859, extensión: 106. fax 01667 7521859

#### Dirección en la que desea recibir la Revista

Nombre completo:

Calle

Colonia

Ciudad

Teléfono (lada)

Correo electrónico

Número

CP

Estado

Investigación  
en Ciencias  
Administrativas   
Revista Científica



Precio del ejemplar  
\$50.00 m.n.



*Investigación en Ciencias Administrativas*  
se terminó de imprimir en los talleres  
de SERVICIOS EDITORIALES ONCE RÍOS, S.A. de C.V.  
Culiacán, Sinaloa, México el 31 de marzo de 2018.  
Tiraje: 1000 ejemplares.



