

ESTUDIOS EMPRESARIALES EN MÉXICO:

CASOS LOCALES Y REGIONALES



COORDINADORES

Carlos Méndez González

Luis Octavio Ríos Silva

Juan Alfredo Lino Gamiño

José Emmanuel López Luna

Pablo Adrián Magaña Sánchez

Estudios empresariales en México: Casos locales y regionales

Estudios empresariales en México: Casos locales y regionales



Editorial

Estudios empresariales en México: Casos locales y regionales, es una publicación editada por la Universidad Tecnocientífica del Pacífico, S.C. Calle Morelos, 377, Col. Centro, C.P. 63000. Tepic, Nayarit, México. Tel (311)373-9787.

<http://www.tecnocientifica.com.mx>,

http://tecnocientifica.com.mx/editorial_tecnocie/index.php/editorialutp/index

Registro RENIECYT: 1701267

Derechos Reservados © Julio 2022. Primera Edición digital

ISBN

978-607-8759-29-3

Queda prohibida la reproducción total o parcial del contenido de la publicación sin previa autorización de la Universidad Tecnocientífica del Pacífico.

Estudios empresariales en México: Casos locales y regionales.

Coordinadores de obra

Carlos Méndez González
Luis Octavio Ríos Silva
Juan Alfredo Lino Gamiño
José Emmanuel López Luna
Pablo Adrián Magaña Sánchez

Profesores investigadores de la Universidad de Colima.

UCOL-CA-106 Ciencias Sociales Aplicadas

Comité Científico Dictaminador

Eduardo Salazar Araujo
Universidad Simón Bolívar
Colombia

Magda Andrea Monsalve Peláez
Facultad de Administración y Negocios
Universidad Simón Bolívar
Colombia

Eduardo Chang Muñoz
Departamento de Gestión Organizacional
Universidad de la Costa
Colombia

Guillermo Aguilera Alejo
Analista y Consultor del Sector Productivo
México

Enrique Guardado Ibarra
Universidad Latina de América
México

Universidades Participantes en el Libro

Universidad de Colima

Universidad de Guadalajara

Tecnológico Nacional de México

Universidad Autónoma de Nayarit

Universidad Autónoma de Baja California

*Campus del Tecnológico Nacional de México
(Campus Colima y Campus Morelia)*

Índice

Capítulo 1 Análisis del desempeño financiero de Grupo Alfa, antecedente de la escisión de la subsidiaria Nemark.....	6
Capítulo 2 Prototipo de un modelo de gestión estratégica aplicada a MIPYMES.....	24
Capítulo 3 Influencia del capital social en la competitividad enoturística del Valle de Guadalupe, México.....	46
Capítulo 4 Encadenamientos productivos del sector primario y su vinculación con el Turismo: Caso Tequila y Cacao, un enfoque regional en México.	59
Capítulo 5 El nivel de competitividad de las empresas turísticas de transporte de pasajeros en Colima, México.....	86
Capítulo 6 Estudio exploratorio de los factores críticos de éxito cualitativos y cuantitativos de la industria del vestir de Colima.....	103
Capítulo 7 El efecto sobre la liberación de mercancías de las acciones de facilitación del comercio realizadas por la Aduana de Manzanillo, Colima, México.....	115
Capítulo 8 Innovación empresarial y competitividad en los recintos fiscalizados del puerto de Manzanillo, Colima, México.	128
Capítulo 9 Micro y pequeñas empresas de mujeres en Ixtlán del Río, Nayarit, ¿Lejos de la Revolución 4.0?	141
Capítulo 10 Negocios e inversión de China en Latinoamérica y México	151

Capítulo 1

Análisis del desempeño financiero de Grupo Alfa, antecedente de la escisión de la subsidiaria Nemak

Luis Octavio Ríos Silva, Carlos Méndez González, José Emmanuel López Luna y Juan Alfredo Lino Gamiño¹

La existencia de grupos empresariales en México, como organización industrial y de negocios, tiene su origen en la ciudad de Monterrey, Nuevo León; donde desde la década de los años cuarenta iniciaron su crecimiento sostenido las compañías que durante los años sesenta y setenta se convertirían en grandes grupos empresariales. Grupo Alfa, Grupo VISA —que ahora es FEMSA—, Grupo Vitro y Cemex, son fundadores de lo que hoy se conoce como Grupo Monterrey. Dichos grupos aglutinan compañías subsidiarias enfocadas en actividades económicas comunes, como es el caso de Vitro y Cemex; o de actividades diversas, como es el caso de Alfa y FEMSA que combinan la industria manufacturera, el comercio y el sector servicios. El crecimiento de los grupos empresariales puede ser vertical, integrando empresas con actividades dentro de la misma cadena de transformación, comercialización y distribución en que opera la empresa principal; u horizontal, donde se controlan subsidiarias dedicadas al mismo giro o a distintas actividades económicas. Esto obedece a sus estrategias corporativas, que pueden llegar a ser incluso temporales, donde los grupos empresariales son un ente dinámico que se adapta a las condiciones del mercado, a las condiciones macroeconómicas, e incluso son flexibles ante cambios en el contexto político de los países en los que operan.

Grupo Alfa

La integración de conglomerados industriales se da como resultado de estrategias que buscan maximizar las utilidades operativas mediante economías de escala, acceder a fuentes de financiamiento de bajo coste, alcanzar un mayor posicionamiento en mercados locales y extranjeros, o como una forma de diversificar el riesgo de los inversionistas de estas compañías transnacionales. Al integrar empresas dedicadas a diversos giros de negocio, que pudieran incluso

¹ Profesores investigadores de la Universidad de Colima. Correo de correspondencia: lrios0@ucol.mx

operar en distintos países, los conglomerados ofrecen la oportunidad de invertir en acciones con riesgos diversificados.

Sin embargo, la globalización trae consigo también la inmediatez en la respuesta de los mercados de valores a los cambios súbitos en la demanda de productos o servicios de las grandes compañías, como ocurrió con Alfa, que el 31 de marzo de 2020 alcanzó el nivel más bajo de cotización de sus acciones en los últimos seis años. Derivado de la pandemia por el COVID-19, la empresa subsidiaria Nemark vio suspendidas sus operaciones temporalmente y disminuyó sus ventas 3.2% respecto del año 2019, ante el paro de operaciones de los principales fabricantes de vehículos, quienes son sus clientes; aun con los buenos resultados de las otras subsidiarias como Sigma o Axtel que no interrumpieron sus operaciones por la contingencia sanitaria, la cotización de la empresa en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) reflejó una expectativa de riesgo alto por parte de los inversionistas. Dicha condición aceleró la implementación de una estrategia corporativa para mejorar la posición de Grupo Alfa y sus empresas, de forma independiente en el mercado de valores mexicano.

En el presente capítulo, se analiza el desempeño financiero de los últimos seis años y la estrategia corporativa de Grupo Alfa, conglomerado industrial y de servicios, que en el año 2020 inició la primera etapa de un proceso inverso de integración, enfocando principalmente en alcanzar en el corto y mediano plazo una mejor valoración del precio de sus acciones en el mercado de valores mexicano. La asamblea general extraordinaria de accionistas del grupo aprobó el 17 de agosto de 2020 la propuesta del consejo de administración para iniciar la escisión de sus principales subsidiarias, para que estas operen como entidades individuales y coticen de forma independiente en la BMV; el proceso de escisión de Grupo Alfa comenzó con la separación de la empresa Nemark, dedicada a la producción de partes de motores y transmisiones, dicho proceso culminó el 14 de diciembre de 2020 con el inicio de cotización en la BMV de una nueva entidad denominada Controladora Nemark, con la clave NMK, que mantiene los derechos de propiedad de los accionistas de Alfa, quienes recibieron acciones de la nueva empresa. Antes de la escisión de Nemark, Grupo Alfa tenía una participación accionaria del 75.24% en la productora y exportadora de componentes de aluminio para la industria automotriz, la empresa FORD mantenía el 4.63% y el 20.13% de las acciones se encontraban en el mercado, de acuerdo con informe anual 2020 de la empresa.

Planteamiento

Uno de los argumentos para la escisión de las subsidiarias del Grupo Alfa es que los directivos de la empresa regiomontana buscan que los accionistas del grupo relacionen, de manera más eficiente, los resultados que sus empresas generan con el valor de la acción en el mercado y, además, que sus decisiones de inversión no afecten significativamente el valor de cotización. Los ejecutivos defienden la idea que de manera separada las otras subsidiarias del grupo han tenido buenos resultados y mantienen buenas expectativas de crecimiento, incluso que Nemak se verá beneficiada por una recuperación del sector automotriz que se espera inicie en el año 2021. Sin embargo, los resultados de desempeño financiero de los últimos seis años muestran un escenario distinto, donde la variación en ventas es alta, al alza o a la baja, y las variaciones en la utilidad neta son incluso más significativas, mostrando pérdidas en el año 2017, o una disminución de más del 50% en el año 2019 respecto del año 2018.

En lo que respecta al valor de cotización de la acción de Grupo Alfa, del año 2015 al año 2020, la acción se depreció un 54.8%, alcanzando la mayor cotización en el mes de enero de 2016 a un precio de \$36.71 y la menor en marzo de 2020 donde llegó a cotizar en \$ 6.40. Es aquí donde se puede apreciar de manera concreta el efecto de la percepción de mayor riesgo por parte del mercado.

Marco teórico

Las referencias de estudios sobre la correcta valoración de las acciones de una compañía en el mercado de valores y la relación que este valor tiene con sus indicadores de rentabilidad son amplias; existen estudios centrados en el análisis del valor de la acción a partir de flujos descontados, del uso del modelo de valoración de activos financieros (CAPM, por sus siglas en inglés), del valor actual de los dividendos esperados, de la razón precio/utilidad, entre otros. En la literatura académica, son ampliamente abordadas las metodologías de análisis financiero, que tienen por objetivo la obtención de indicadores y ratios que ayuden a comprender la capacidad de generación de rentabilidad de una empresa y la posición financiera de esta, como principal insumo para el análisis de la valoración de una empresa.

La relación entre la rentabilidad de las inversiones en acciones y las utilidades reportadas por las compañías es estrecha. Según el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF, 2010), “las sorpresas positivas desasocian a la rentabilidad positiva; las sorpresas negativas, a la

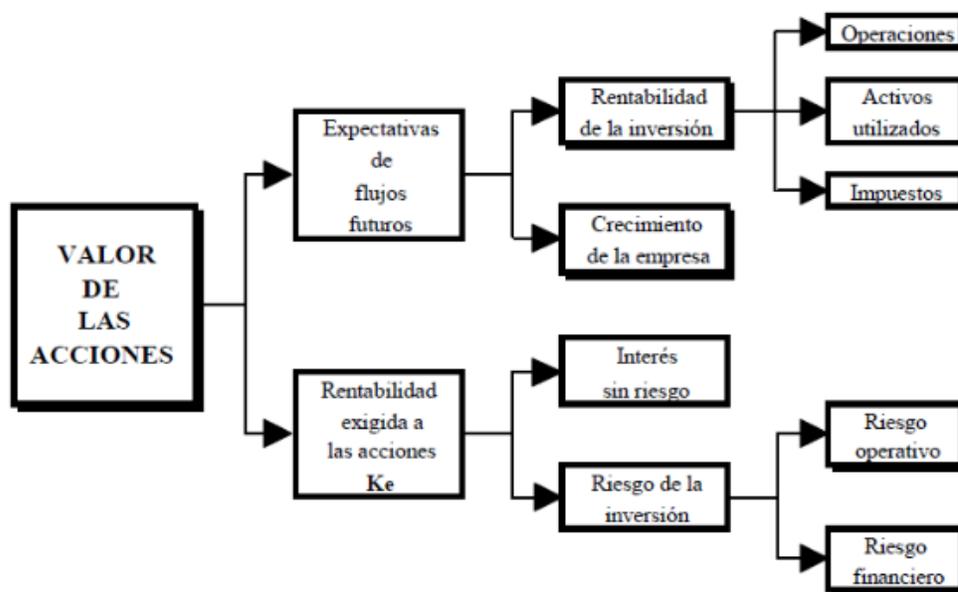
rentabilidad negativa. Generalmente, el mercado muestra una preocupación por una sorpresa negativa porque considera que puede ser el preludio de una avalancha de malas noticias” (p.15), tal es el caso de Grupo Alfa; de acuerdo con los directivos, el mercado respondió de manera negativa a los reportes de disminución de ventas y utilidades, ocasionando una caída sostenida del precio de sus acciones en la bolsa mexicana de valores.

De acuerdo con la gestión basada en el valor, a los accionistas se les debe “proteger y salvaguardar su inversión, asegurándoles un retorno justo” (Prakash, 2011, p. 62). Las acciones de Grupo Alfa, del año 2015 al año 2019, perdieron el 49.7% de su valor; lo que representa una muestra de la incapacidad de los directivos para proteger el valor de los accionistas del grupo.

El valor de las acciones depende de dos factores principales: las expectativas de flujos futuros y la rentabilidad exigida a las acciones (Fernández, 2008). La figura 1 muestra que los flujos futuros dependerán de la rentabilidad de la inversión (una mezcla de resultados y rotación de activos) y del crecimiento de la empresa; y que la rentabilidad exigida a las acciones dependerá directamente de la tasa libre de riesgo (punto de referencia) y del riesgo inherente al negocio. En Grupo Alfa, en el periodo analizado, donde disminuyó significativamente el valor de la acción, las expectativas de los flujos futuros no eran altas, al disminuir utilidades y al incrementarse el riesgo financiero, con la dependencia de la industria automotriz, en el caso de la subsidiaria Nemark.

Figura 1

Valor de las acciones



Fuente: Fernández (2008, p. 26).

Otra forma de establecer el valor de una empresa, e identificar si el mercado está siendo realmente objetivo con el valor que asigna a la empresa, es el cálculo del valor económico agregado (EVA, por sus siglas en inglés), que se determina ajustando la utilidad neta con el costo de la deuda y el costo del capital promedio ponderado, lo relevante de este método es que “al estimar un cargo por utilizar el capital, el EVA hace que los managers sean más conscientes de la gestión de los activos y de los beneficios” (Hope & Player, 2012, p.126). A través de este valor, se determina si la empresa está generando beneficios económicos, por encima del costo de sus fuentes de financiamiento.

La demanda de acciones en la bolsa de valores de una empresa en particular obedece, entre otras cosas, a las expectativas de los inversionistas hacia escenarios de obtención de dividendos. De acuerdo con Ross *et al.* (2012), “el mercado sólo valúa las percepciones del futuro, mas no el futuro en sí... por lo general, el mercado de valores tiene percepciones realistas de las perspectivas de una empresa” (p.286). Los indicadores financieros de Grupo Alfa muestran que el mercado realmente respondió a la alta variación de las utilidades del grupo, sobre todo en los años 2017 y 2019, y a la expectativa de un escenario adverso para la compañía, principalmente de la subsidiaria Nemak; la respuesta se materializó con una disminución del volumen y del precio de la acción.

Es importante no dejar de considerar el efecto del riesgo de mercado, para comprender la decisión de los inversionistas sobre el plan que pretende, en el mediano plazo, escindir las subsidiarias de Grupo Alfa, plan que inició con la escisión de Nemak. El contexto económico es factor determinante para el valor de una acción, como lo refieren Gitman y Joehnk (2009), “el riesgo de mercado es el riesgo de que los rendimientos de inversión disminuyan debido a factores de mercado independientes de una inversión determinada. Como ejemplos están los acontecimientos políticos, económicos y sociales” (p.146).

Metodología

El análisis del desempeño de Grupo Alfa, antes de la escisión de la subsidiaria Nemak, se desarrolla desde tres vertientes: la primera, la rentabilidad de la operación; la segunda, sus niveles de endeudamiento; y la tercera, el valor de la acción en la BMV. El análisis se realizará sobre los resultados de los años 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019, basado en los informes anuales del grupo.

El análisis sobre la rentabilidad de operación permitirá comparar los márgenes de ganancia bruta, operativa y neta. Determinando la relación de estos con variaciones en ventas, costos y gastos, y decisiones corporativas. Además, los resultados de la subsidiaria Nemak se compararán de forma separada del conglomerado, para determinar el nivel de relevancia de esta unidad de negocio en los resultados consolidados de Grupo Alfa.

Las estrategias de consolidación, modernización o expansión de los conglomerados suelen ir acompañadas de decisiones que modifican la estructura de capital de las empresas, por lo que analizar la evolución de los niveles de endeudamiento del grupo, y de Nemak en particular, permitirá identificar niveles de riesgo financiero.

Finalmente, con el propósito de identificar el comportamiento del mercado respecto al valor de la acción de Grupo Alfa, como un factor externo que afecta el desempeño de la empresa, se analizará su valor histórico, así como el volumen de sus operaciones, para determinar si existe relación entre variaciones significativas en los resultados financieros de la entidad y variaciones significativas en el precio de la acción o en el volumen de operaciones.

Resultados

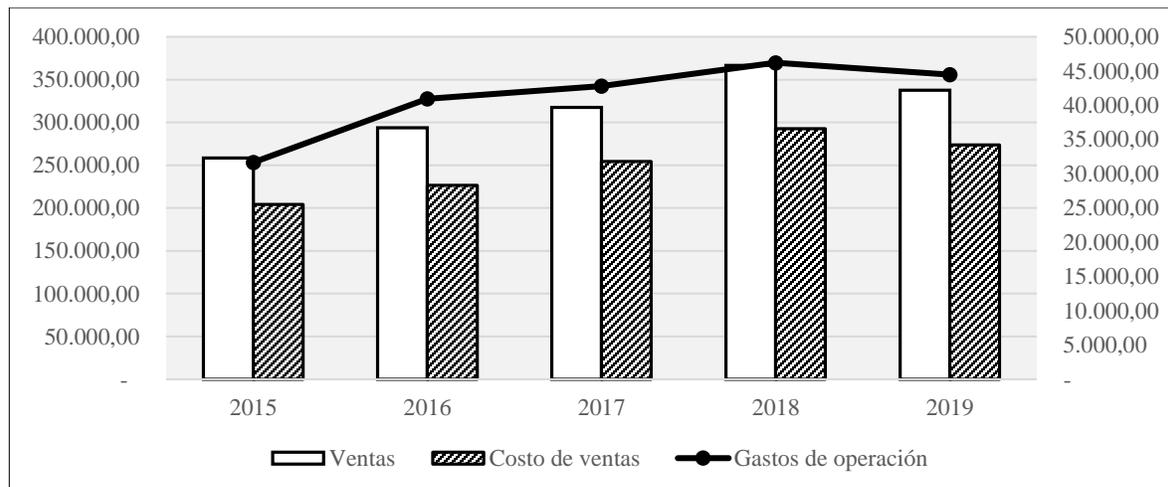
Análisis de la rentabilidad de la operación

Las operaciones de Grupo Alfa abarcan la comercialización de productos alimenticios con la subsidiaria SIGMA, productos plásticos y químicos a través de ALPEK, hidrocarburos con NEWPEK, servicios de telecomunicaciones con AXTEL y producción de componentes para motores con NEMAK. Por lo que los márgenes de utilidad son diversos, en función no solo de sus industrias, también, derivado del tamaño de su operación, de los mercados en los que operan, de las estrategias de crecimiento en cada una de las subsidiarias, entre otras razones.

Los resultados relacionados con la rentabilidad operativa de Grupo Alfa, en los años 2015 a 2019, se aprecian en la figura 2.

Figura 2

Tendencia de ventas, costo y gasto



Fuente: Alfa (2015, 2016, 2017, 2018 y 2019).

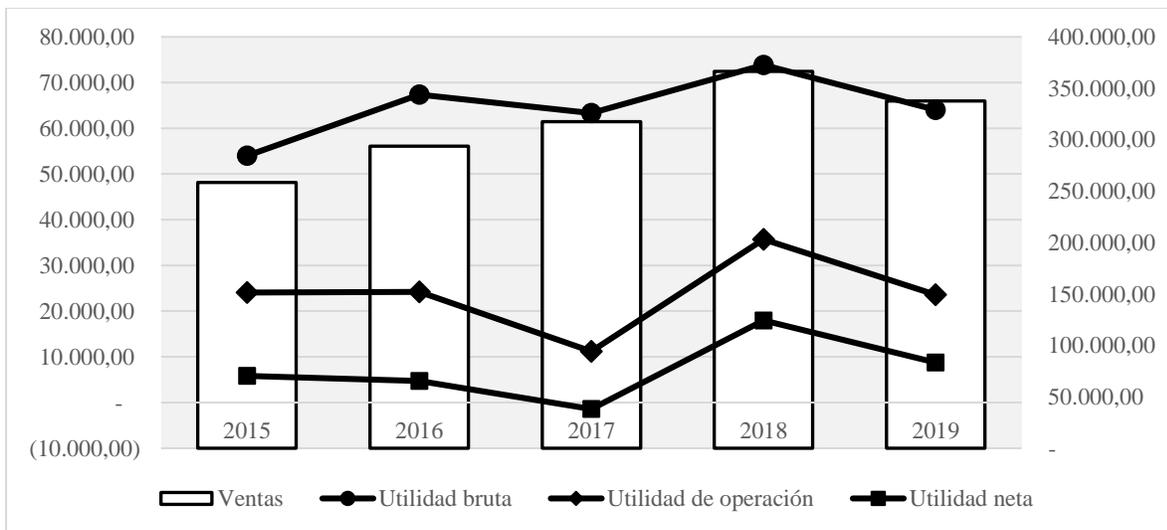
En la figura 2, se puede apreciar un crecimiento de las ventas y de los gastos de operación hasta el año 2018. Del año 2015 al 2019, las ventas tuvieron una variación promedio del 7%, mientras que los gastos de operación crecieron de manera más acelerada, con un crecimiento promedio en los cinco años del 10%. En esos años, los gastos de operación se mantuvieron en un valor medio del 13% respecto de las ventas netas. Sin embargo, cuando se comparan las ventas del año 2019, con las del año 2015, estas crecieron un 31%, mientras que el valor de los gastos de operación creció un 40% comparando los mismos ejercicios.

En la figura 3, se puede apreciar una caída de las utilidades en el año 2017; a pesar de que la disminución en utilidad bruta fue solamente del 6%, la disminución en la utilidad de operación

fue del 53.8%, ocasionada principalmente por un aumento en la partida de “Otros gastos”; la variación en la utilidad neta, que llevó a la empresa a presentar pérdidas en ese año, con una disminución del 130% respecto a la utilidad neta del año 2016, se debió a que con una menor utilidad operativa tuvo que hacer frente a un costo integral de financiamiento alto, en ese año el resultado integral de financiamiento representó el 97% de la utilidad de operación, dicho costo se origina principalmente por gastos por intereses en préstamos bancarios y por intereses en certificados bursátiles.

Figura 3

Tendencia de ventas y utilidades



Fuente: Alfa (2015, 2016, 2017, 2018 y 2019).

En la tabla 1, se presenta la tendencia de los márgenes de utilidad en el periodo 2015-2019.

Tabla 1

Tendencia de ventas y márgenes de utilidad

	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	258,300.00	293,782.00	317,627.00	366,432.00	337,750.00
Margen bruto	20.9%	22.9%	19.9%	20.2%	18.9%
Margen operativo	9.3%	8.2%	3.5%	9.7%	7.0%
Margen neto	2.3%	1.6%	-0.4%	4.9%	2.6%

Fuente: Alfa (2015, 2016, 2017, 2018 y 2019).

Como se observa en la tabla 1, a pesar de que las ventas presentaron un crecimiento constante del año 2015 al 2018, la rentabilidad de Grupo Alfa se vio afectada en su eficiencia operativa en el año 2019; en ese ejercicio no se lograron recuperar los márgenes de utilidad bruta y operativa alcanzados en los años 2015 y 2016. Esto resulta ser un antecedente relevante para comprender la decisión del plan de separación de las subsidiarias del grupo, puesto que las estrategias implementadas de forma individual en cada una de las entidades industriales no terminan impactando positivamente a los resultados consolidados.

En los años 2015 y 2016, el resultado financiero (neto) representó el 60% y 62% de la utilidad de operación respectivamente, mientras que en el año 2017 se elevó hasta representar el 97%; en los años 2018 y 2019 disminuyó, representando un 24% y un 38% de la utilidad operativa. El año 2017 generó una pérdida del -0.4% debido a la disminución de la utilidad operativa en un 54%, respecto del año 2016, y una disminución del resultado financiero neto tan solo del 28%, lo que permite identificar que la carga financiera, por el endeudamiento de la empresa, absorbió prácticamente las utilidades generadas por el grupo.

Niveles de endeudamiento

El crecimiento de operaciones de las grandes empresas a menudo es financiado con deuda, sobre todo, cuando estas compañías tienen presencia relevante en varios mercados geográficos o cuando son líderes en sus líneas de productos o servicios, esto debido a que resulta financieramente viable el endeudamiento, por la capacidad de escalar sus ventas y sus costos. Sin embargo, esto no deja de representar un riesgo permanente y significativo para la generación de resultados, puesto que los niveles de endeudamiento están relacionados con los costos financieros que generan, y

cuando no se alcanzan los niveles de ventas o de utilidades operativas, el alto riesgo del uso de la deuda como principal fuente de financiamiento se hace presente afectando a la rentabilidad.

En el periodo que se analiza, la tendencia del uso de pasivos en la estructura de capital tuvo un comportamiento creciente del año 2015 al año 2018, tal como se aprecia en la tabla 2.

Tabla 2
Tendencia de valor de activos, pasivo y capital

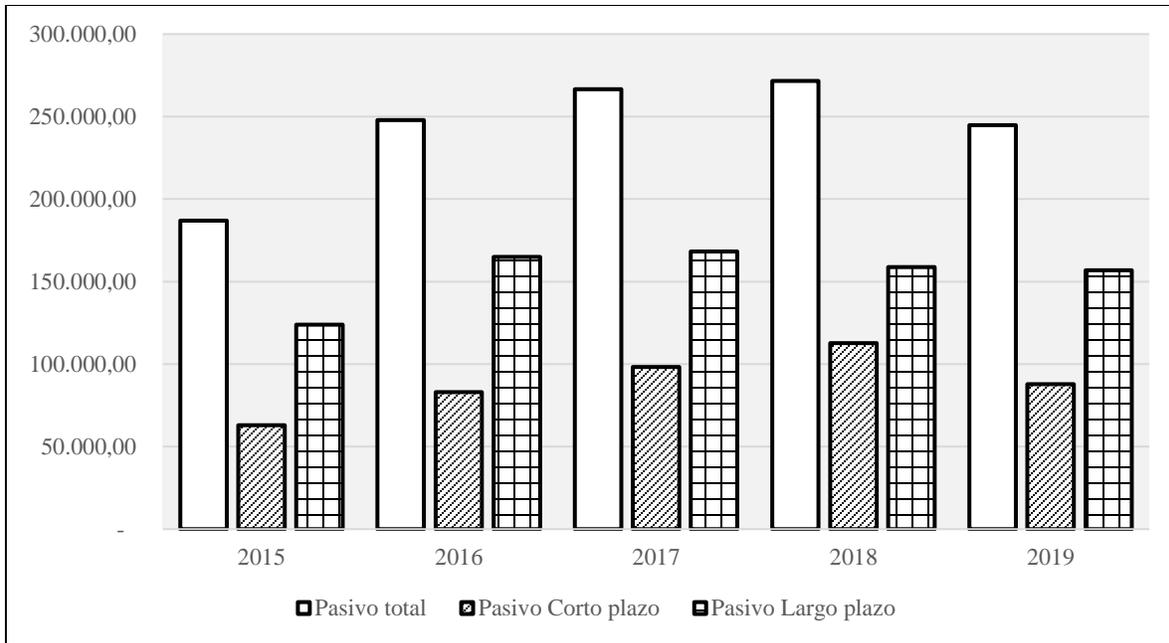
	2015	2016	2017	2018	2019
Activos	266,705.00	348,563.00	358,968.00	369,828.00	339,709.00
Pasivos	186,890.00	247,950.00	266,542.00	271,604.00	244,783.00
Capital	79,815.00	100,613.00	92,426.00	98,224.00	94,926.00
Razón de endeudamiento	70%	71%	74%	73%	72%

Fuente: Alfa (2015, 2016, 2017, 2018 y 2019).

El año 2016 tuvo un crecimiento del 31% en activos y un crecimiento del 33% en pasivos, respecto del año 2015, esta fuente de financiamiento externa mantiene una proporción superior al 70% a partir de ese año. En el mismo ejercicio, la razón de pasivo a capital fue de 2.4, lo que refleja una estrategia corporativa de financiar el crecimiento en activos a través de la deuda; en los años 2017 a 2019 este multiplicador de capital se mantuvo entre 2.5 y 2.8 veces. Del año 2015 al año 2019, los activos totales crecieron un 27% y los pasivos un 31%; el capital alcanzó un crecimiento en este periodo del 19%.

En cuanto al tipo de deuda, dentro de su estructura de capital, Grupo Alfa mantuvo una estrategia basada principalmente en los pasivos de largo plazo, como se puede apreciar en la figura 4.

Figura 4
Tendencia de estructura de pasivos



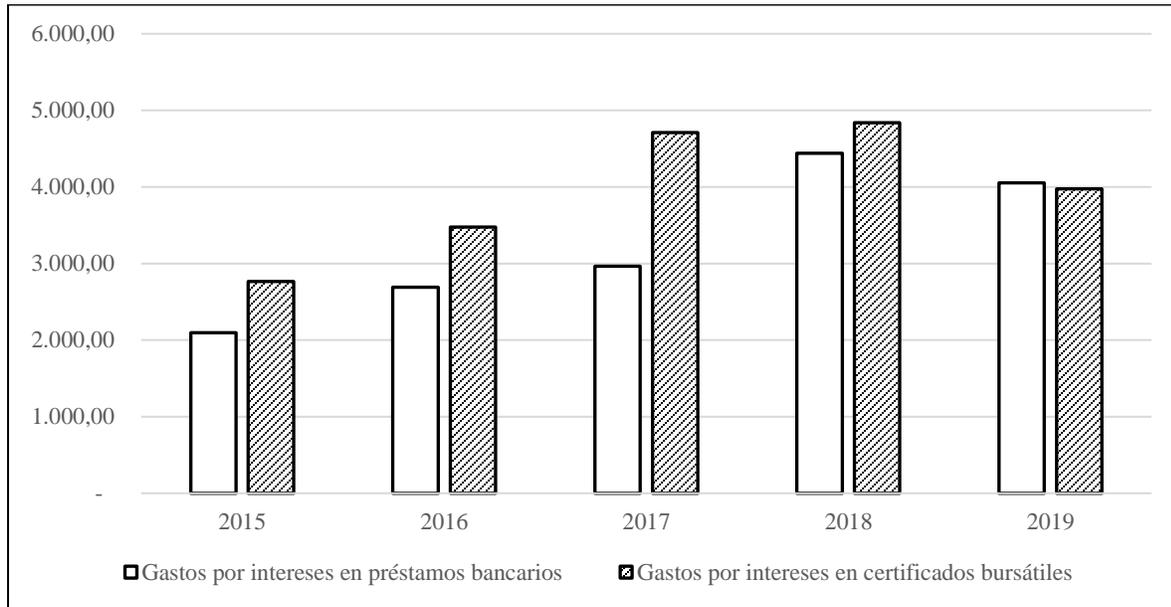
Fuente: Alfa (2015, 2016, 2017, 2018 y 2019).

El crecimiento más relevante se dio en el ejercicio 2016, cuando el pasivo a largo plazo se incrementó un 33% respecto del año 2015. Para el año 2018, el periodo con mayor endeudamiento del grupo, el total de pasivos ascendía a \$ 271,604 millones de pesos; la razón de endeudamiento en ese ejercicio fue del 73%.

El costo que representan los intereses por el uso del apalancamiento financiero para la inversión en activos también fue en aumento a partir del año 2016, como se puede apreciar en la figura 5.

Figura 5

Tendencia de gastos por intereses

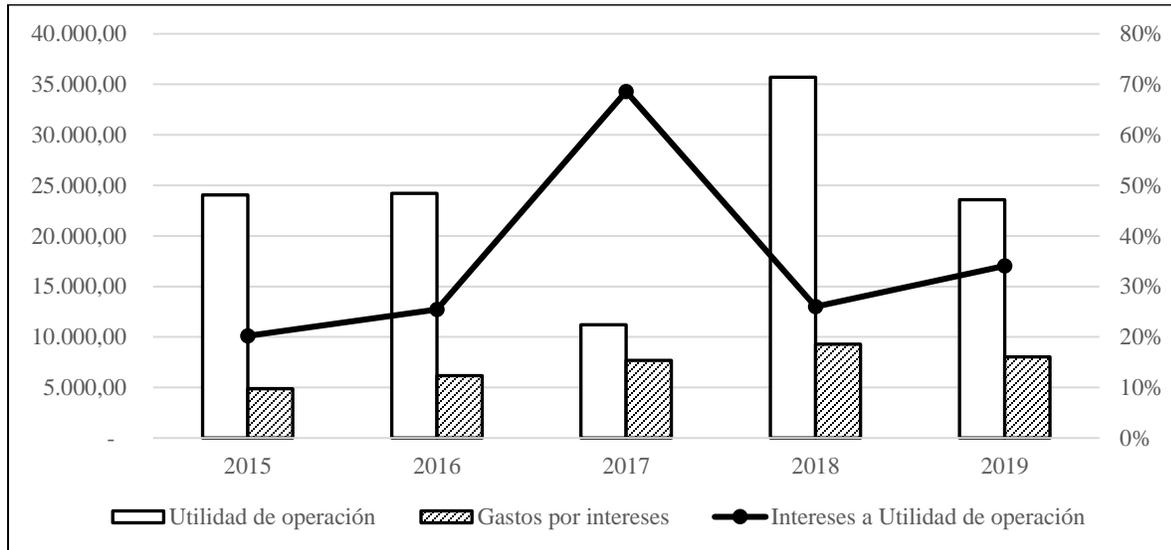


Fuente: Alfa (2015, 2016, 2017, 2018 y 2019).

En el año 2018, el gasto total por intereses fue de \$ 9,280 millones de pesos, que representó el 26% de la utilidad de operación. Sin embargo, en el año 2017, el valor de los intereses respecto de la utilidad operativa fue del 69%, como se puede apreciar en la figura 6. En el año 2019, se volvió a dar un valor alto de este indicador, al representar el costo de la deuda el 34% de la utilidad operativa del grupo, esta fue una de las causas de que en ese año el margen neto fuera solamente del 2.6%.

Figura 6

Tendencia de utilidad operativa y gastos por intereses



Fuente: Alfa (2015, 2016, 2017, 2018 y 2019).

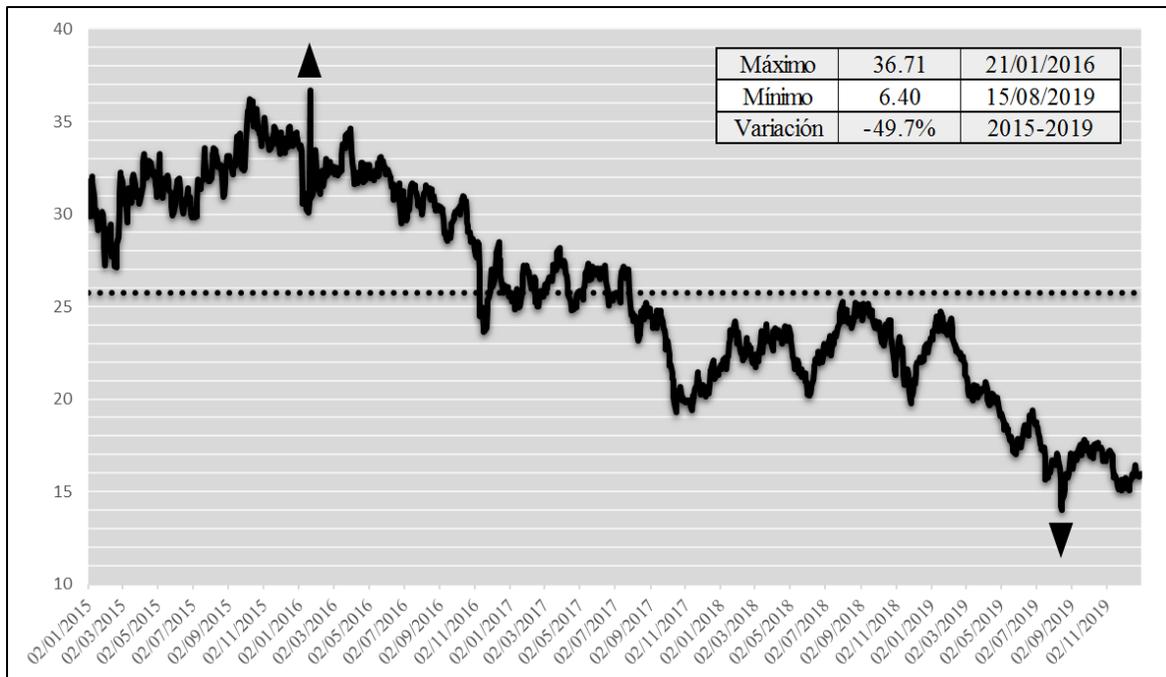
Valor de la acción en la Bolsa Mexicana de Valores

Los directivos de Grupo Alfa manifestaron en entrevista con el periódico El Norte (México) que el mercado no ha reconocido el valor que la subsidiaria Nemark tiene de forma individual, por la naturaleza de sus operaciones y el mercado al que está dirigido (fabricación de componentes para motores), y que el mercado de valores no está valorando adecuadamente la acción del grupo. Es por esta condición que se tomó la decisión de separar del conglomerado al fabricante de motores, buscando así una recuperación del valor de la acción en el mediano plazo, una vez que termine el plan de escisión de las demás subsidiarias del grupo (Ramírez & Meléndez, 2020).

Del inicio del año 2015, al último día de cotización del año 2019, el valor de la acción de Grupo Alfa tuvo una variación del -49.7%. En la figura 7, se puede apreciar el comportamiento histórico del valor de la acción en dicho periodo.

Figura 7

Tendencia del precio de la acción, del año 2015 al 2019.



Fuente: Alfa (2015, 2016, 2017, 2018 y 2019).

El valor máximo alcanzado fue de \$36.71 por acción, en el mes de enero del año 2016, y el más bajo en agosto de 2019. Durante el periodo de análisis de este trabajo, el valor de la acción de Grupo Alfa presentó un valor promedio de \$25.72; una desviación estándar de \$ 5.42 y un coeficiente de variación del 21%, lo cual se considera una proporción alta. La diferencia entre la cotización más alta y la más baja, entre los años 2015 y 2019 fue de \$30.32. Los años 2015 y el 2016 fueron los que presentaron un mayor precio de cierre promedio, como se puede observar en la tabla 3.

Tabla 3

Precios de cierre promedio

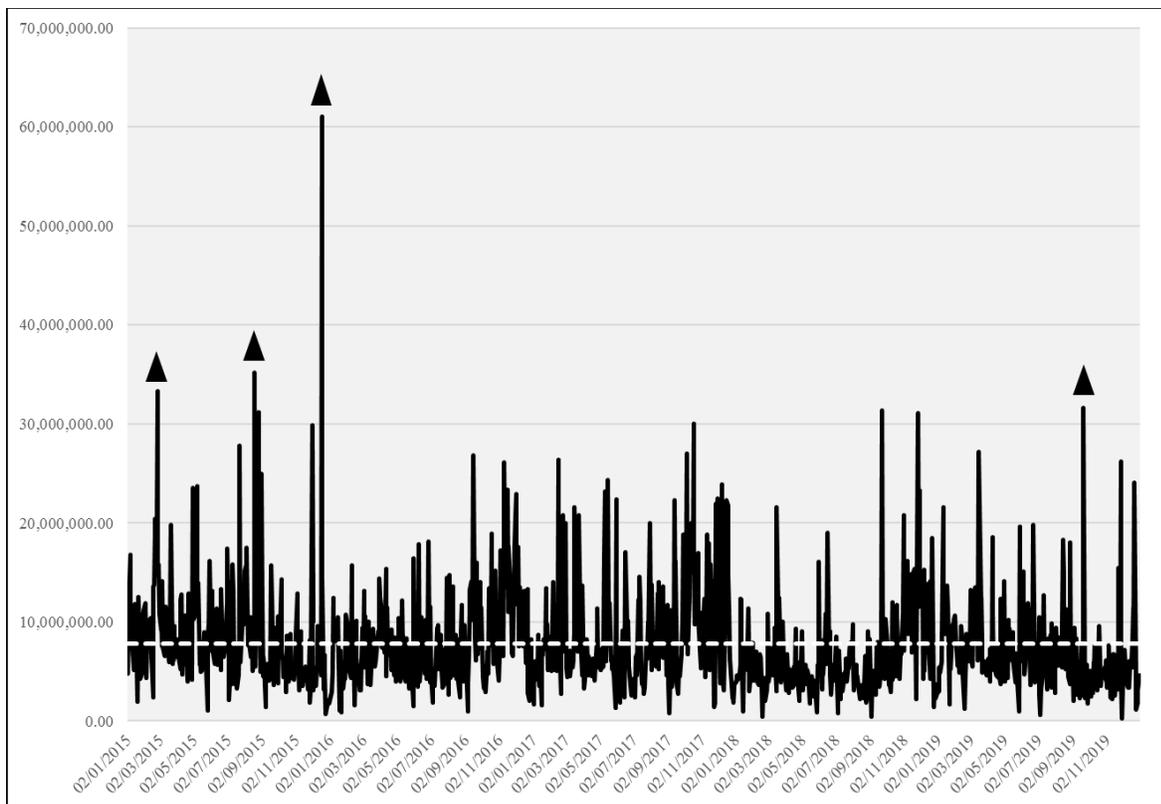
2015	2016	2017	2018	2019
\$32.07	\$30.52	\$24.53	\$22.92	\$15.64

Fuente: Alfa (2015, 2016, 2017, 2018 y 2019).

En resumen, la acción de Grupo Alfa en el mercado de valores mexicano representó para sus inversionistas un activo de riesgo. Esto se confirma con el análisis del volumen de acciones operadas en el periodo que se analiza, como se puede apreciar en la figura 8.

Figura 8

Tendencia del volumen de acciones, del año 2015 al 2019



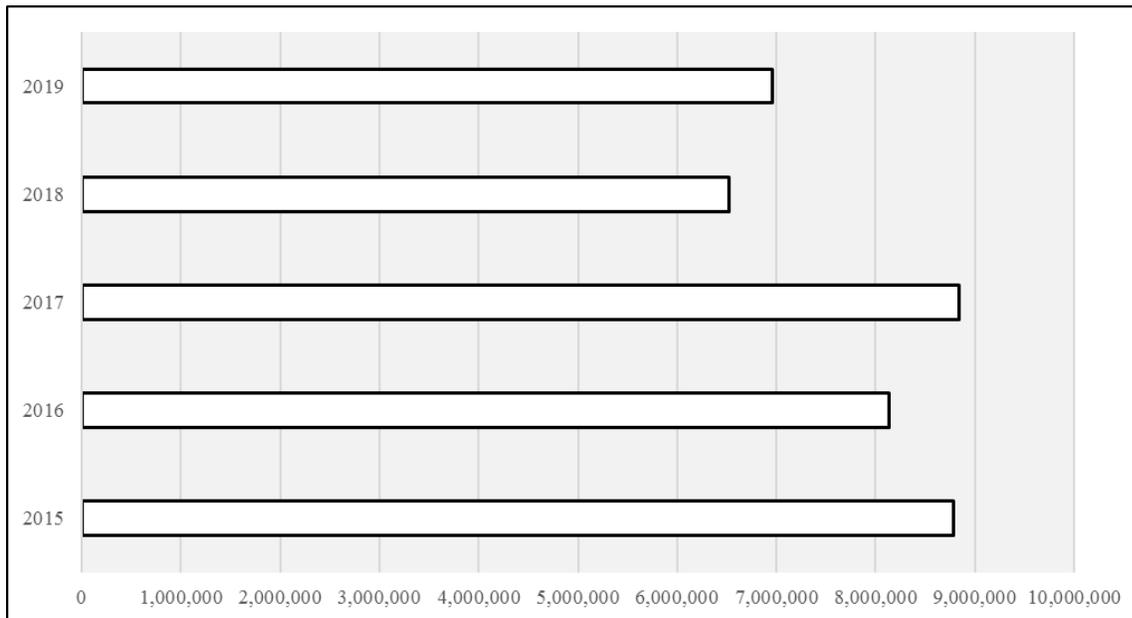
Fuente: Alfa (2015, 2016, 2017, 2018 y 2019).

Los mayores niveles de acciones se registraron en el año 2015 y en 2019; el coeficiente de variación del volumen de acciones operadas fue del 66%, lo cual es significativamente alto. Sin

embargo, en el año 2017, ejercicio con los peores niveles de rentabilidad, el volumen promedio de operaciones con acciones fue el más alto, como se observa en la figura 9.

Figura 9

Valor promedio del volumen de acciones, del año 2015 al 2019



Fuente: Alfa (2015, 2016, 2017, 2018 y 2019).

El volumen promedio de acciones disminuyó a partir del año 2018, pero el precio promedio anual de la acción tuvo una disminución constante desde el año 2015 y hasta el año 2019. El interés por operar la acción de Grupo Alfa, por parte del mercado de la BMV, disminuyó significativamente en el año 2018, ya que el valor promedio anual de operaciones bajó un 26%, respecto del año 2017.

Conclusiones

La decisión de escindir la subsidiaria Nemak de Grupo Alfa, parece tener sentido, en las argumentaciones de los directivos, de que una vez que cada subsidiaria cotice en bolsa de manera individual, el mercado determinará un valor más justo a su acción y los directivos podrán concentrarse en la generación de valor para los accionistas con preferencia en una industria específica.

En la tabla 4 se resumen los principales indicadores financieros relacionados con este trabajo.

Tabla 4

Indicadores de rentabilidad

Indicador	2015	2016	2017	2018	2019
Margen operativo	9.31%	8.24%	3.52%	9.74%	6.99%
Margen neto	2.27%	1.61%	-0.45%	4.90%	2.59%
ROA	2.19%	1.36%	-0.40%	4.86%	2.58%
ROE	7.33%	4.71%	-1.55%	18.28%	9.23%
Valor promedio anual por acción	\$32.07	\$30.52	\$24.53	\$22.92	\$15.64
Volumen promedio anual de operaciones	8,788,300	8,131,737	8,839,870	6,521,954	6,963,271

Nota. ROA = rentabilidad sobre activos; ROE = rentabilidad sobre capital invertido.

Fuente: Alfa (2015, 2016, 2017, 2018 y 2019).

Se puede concluir que en los cinco años analizados, previos al ejercicio 2020 en que se tomó la decisión de escindir a la subsidiaria Nemark, los resultados financieros de Grupo Alfa no reflejaban un buen desempeño, por lo que el argumento de los directivos de la empresa, que sostenía que había una “valoración inadecuada de la acción por parte del mercado” no parece correcta, puesto que en los cinco años anteriores a la escisión, la baja rentabilidad del grupo era considerada por el mercado y la diversificación que las subsidiarias deberían dar, en teoría, resultaba poco visible en la práctica, al obtener resultados consolidados negativos, muy bajos y con variaciones altas de un año a otro. Por esta razón, la estrategia corporativa de Grupo Alfa de ir escindiendo en el mediano plazo las demás subsidiarias del grupo, para que estas coticen de forma individual, como ya lo hace Operadora Nemark, podría permitir una valoración de mercado aún más directa y un reconocimiento objetivo a los resultados financieros obtenidos por estas empresas.

Referencias

- ALFA S.A.B. DE C.V. (2015). Reporte Anual 2015.
<https://www.alfa.com.mx/down/infoanual2015.pdf>
- ALFA S.A.B. DE C.V. (2016). Reporte Anual 2016.
<https://www.alfa.com.mx/down/infoanual2016.pdf>
- ALFA S.A.B. DE C.V. (2017). Reporte Anual 2017.
<https://www.alfa.com.mx/down/informes/InformeAnual17.pdf>
- ALFA S.A.B. DE C.V. (2018). Reporte Anual 2018.
<https://www.alfa.com.mx/down/informes/InformeAnual18.pdf>
- ALFA S.A.B. DE C.V. (2019). Reporte Anual 2019.
<https://www.alfa.com.mx/down/informes/InformeAnual19.pdf>
- Canal Grupo Reforma. (18 de agosto de 2020). Alfa: en búsqueda de más valor. s [Archivo de video]. Youtube. <https://youtu.be/odW8TqmbLtQ>
- Fernández, P. (2008). *Métodos de Valoración de Empresas*. IESE Business School.
- Gitman, L., & Joehnk, M. (2009). *Fundamentos de Inversiones*. Pearson Educación.
- Hope, J., & Player, S. (2012). *Mejores prácticas de gestión empresarial*. Profit.
- Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. (2010). *Valuación de empresas y creación de valor (Segunda ed.)*. IMEF.
- Prakash, J. (2011). Value Based Management: An Indian Prospective. *Srusti Management Review*, 4 (2) 61-68.
http://www.srustimanagementreview.ac.in/paper_detail.php?id=OTI=.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2012). *Finanzas Corporativas*. Mc Graw Hill.

Capítulo 2

Prototipo de un modelo de gestión estratégica aplicada a MIPYMES

Raymundo Herrera Pérez,² Jesús Mancera Macedo³ y Carlos Méndez González⁴

Este capítulo describe el diseño de la aplicación del modelo de evaluación y mejora de la gestión estratégica; esta investigación es parte de un proyecto más amplio creado para diseñar un modelo de sistema inteligente para evaluar y mejorar la gestión empresarial que apoye la toma de decisiones de las MIPYMES. Para determinar las variables, elementos y evidencia se realizó una revisión de literatura integral de gestión estratégica; para encontrar la relación entre las variables, se utilizaron distintas matrices para obtener y evaluar toda la información necesaria. Las matrices fueron aplicadas a una MIPYME del sector papelerero con 3 años de experiencia en el mercado, ubicada la ciudad de Morelia Michoacán, cuenta con 4 trabajadores, sin embargo, pasaba por una etapa complicada dada la situación de la pandemia por COVID-19, el objetivo de aplicar este modelo es para determinar, ¿cuáles son las mejores estrategias que deberá seguir la papelería para mantenerse en el mercado y lograr una mayor rentabilidad? La elección de este negocio es debido a que es uno de los sectores más afectados por la pandemia y que pertenece a uno de los investigadores.

En el caso de las MIPYMES el impacto de la pandemia por COVID-19 ha sido muy considerable ya que la mayoría de estas micro, pequeñas y medianas empresas no tenían contemplado que para cumplir sus objetivos existen algunos riesgos que deben ser estudiados o analizados, aun cuando sea poco probable que ocurran.

En vista de la alta gravedad de estos eventos para la supervivencia continua de las operaciones, el posible impacto humano y los mayores efectos de contagio, las MIPYMES deben considerar la viabilidad en su negocio y formular las mejores estrategias específicas de gestión de crisis para las amenazas pandémicas. Estas estrategias pueden servir como un mecanismo clave para que las MIPYMES coordinen respuestas con las autoridades federales, estatales y locales,

² Tecnológico Nacional de México. Correo de correspondencia: raymundo.hp@morelia.tecnm.mx

³ Tecnológico Nacional de México.

⁴ Profesor investigador de la Universidad de Colima.

además de sus propios marcos y acuerdos de respuesta a incidentes y gestión de crisis para responder de manera eficaz a esta situación.

Marco teórico

Administración estratégica

La administración estratégica es una herramienta indispensable en la evaluación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, las cuales permiten a la gerencia implementar, evaluar decisiones y tomar acciones correctivas, por medio de la ejecución de nuevas estrategias, realizando los procesos de evaluación y control necesarios (Fred, 2017).

Diagnóstico estratégico

Se comprende que el diagnóstico estratégico permite determinar y evaluar la situación actual de la compañía, debido a que identifica competencias distintivas de la empresa, capacidades y recursos específicos (Thompson, 2015). A continuación, se muestra una pequeña reseña de las matrices utilizadas para el desarrollo del diagnóstico estratégico:

- *Matriz FODA*. La matriz FODA facilita la comparación entre las amenazas y oportunidades externas, y las fortalezas y debilidades internas de la organización (Torres Arroaga, 2019).
- *Matriz de perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM)*. esta matriz y su respectiva calificación según el impacto se establece que factores del entorno constituyen una amenaza o una oportunidad para la organización (Martínez, 2017).
- *Matriz de perfil competitivo (MPC)*. Esta herramienta tiene como objetivo la identificación de todos los competidores de una organización en un determinado sector económico, para así, establecer un perfil competitivo de las empresas (Republicana, 2020).
- *Perfil de Capacidad Interna de la Compañía (PCI)*. En la realización del diagnóstico interno se utiliza el método perfil de capacidad interna de la compañía (PCI), mediante el cual se evalúan las fortalezas y debilidades internas en relación con las oportunidades y amenazas presentes en el medio (Moncayo, 2017).
- *Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEEA)*. Esta matriz analiza la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA), se comprende de cuatro cuadrantes los cuales indicarán si una estrategia es intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para cada empresa. Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos

dimensiones externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza industrial [FI]) (Nogales, 2017).

- *Formulación estratégica.* No obstante, el designado tendrá la responsabilidad ante la sociedad de elegir el mejor camino para la organización, de esta manera la estrategia corporativa que se elija debe estar encaminada al cumplimiento de los propósitos y políticas fijadas, definiendo así su campo de acción. Puede afirmarse que para llevar a cabo la implementación (lograr resultados) se debe tener en cuenta la estructura y las relaciones de la organización, como también los procesos y comportamientos que tenga esta, ya que es la base de un liderazgo de alto nivel, con una visión estratégica, organizacional y personal (Fred., 2017).
- *Matriz de evaluación del factor interno (EFI).* La Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI) proporciona una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo (Trejo, 2016).
- *Matriz de evaluación del factor externo (EFE).* Por otro lado, la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la microempresa a la que se aplique (Trejo, 2016).
- *Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MPEC).* La matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE) es un instrumento, que permite evaluar las estrategias alternativas de las microempresas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, "internos y externos", identificados en las matrices explicadas anteriormente (Trejo, 2016).

Metodología

Método

Para el desarrollo del estudio se utilizarán los siguientes métodos: descriptivo, inductivo-deductivo, estadístico y hermenéutico, que a continuación se describen (Rodríguez, 2017):

- *Método descriptivo.* Permite recopilar, organizar, resumir, analizar y mostrar los resultados de las observaciones e investigaciones, lo que ayudará a comprender la realidad actual de las MIPYMES en términos de administración y operaciones.
- *Método inductivo – deductivo.* Permite sacar conclusiones concretas, a partir de los objetivos marcados, conocimiento previo de la realidad emergente y, así, determinar las aportaciones de todas las personas que integran la empresa, de forma que se extraigan conclusiones razonables y efectivas sobre administración, liderazgo y valores. El proceso implica investigar, registrar, analizar e interpretar eventos pasados para identificar todos aquellos datos que pueden ser de gran utilidad en el futuro.
- *Método estadístico.* Incluye la descripción, registro, análisis e interpretación de la información que exista en ese momento. El orden y la clasificación de los datos en las tablas estadísticas permitirá confirmar de manera objetiva y comprensible la información, así como promover el proceso de sustentar la confiabilidad y validez de los resultados de las futuras decisiones y evaluaciones de la MIPYME.
- *Método hermenéutico.* El análisis y las definiciones bibliográficas son fundamentales para el desarrollo del marco teórico, de esta forma la investigación se convierte en un aporte importante que requiere de conceptos teóricos.

Identificación y descripción del universo de estudio

La etapa de identificación es la base principal y fundamental de la estrategia, en este momento la información incorrecta será la fuente del fracaso de la estrategia. En esta etapa, es necesario determinar los objetivos que persigue la estrategia, el público o audiencia a la que se dirige y la situación actual a la que se enfrenta (Wheelen, 2013).

Identificación del objetivo

No solo se debe aclarar los objetivos a perseguir, sino también definir acciones y evitar dirigir acciones estratégicas donde no se necesiten. Establecer una meta clara permite concentrar esfuerzos y recursos estratégicos para lograr la meta, este concentrado de poder es de los fundamentos estratégicos principales para lograr la meta (Wheelen, 2013).

Técnicas de recolección

Considerando que esta investigación es cuantitativa, se utilizará la encuesta como técnica para recopilar datos, esto incluye preguntas en conjunto sobre las variables medibles. Se utilizarán preguntas cerradas con respuesta múltiple o dicotómica, lo cual permitirá obtener información del entorno externo de la empresa, interpretar los resultados y realizar análisis posteriores. Además, se diseñará un cuestionario con preguntas cerradas dicotómicas para la aplicación en cada una de las MIPYMES y obtener información del entorno interno (Wheelen, 2013).

Diseño metodológico

Para el desarrollo de la investigación, se utilizó como fuente principal una encuesta a potenciales clientes, para determinar qué áreas estratégicas merecen mayor atención, así como una encuesta a dueños de empresas y trabajadores para determinar el mismo alcance. También se aplicaron herramientas de análisis y diagnóstico estratégico como la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), la matriz de perfil de capacidad interna (PCI), la matriz de perfil competitivo (MPC), la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), la matriz de perfil de capacidad externa (POAM), la matriz FODA, la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA); lo anterior, con el fin de realizar un plan operativo para las MIPYMES (Wheelen, 2013).

Resultados

La planificación estratégica es una herramienta de gestión fácil de entender, adecuada para MIPYMES, y ayuda a mejorar su situación actual; es posible medir su desempeño administrativo y organizacional, además de proveer una gestión basada en un modelo por etapas para la implementación de estrategias y asegurar el crecimiento por medio de la competitividad y un buen posicionamiento en el mercado.

Mientras el proceso del modelo estratégico va avanzado, se podrán observar las ventajas de la empresa, dado que este método proporciona parámetros de rendimiento expresados periódicamente en eventos y acciones sobre el trabajo que se realiza día a día, permitiendo medir y evaluar por separado y de forma conjunta los diferentes factores, tanto interno como externos, considerados en el plan estratégico, verificar paso a paso la realización del objetivo y seguir por el

camino correcto, logrando con esto tomar medidas preventivas y correctivas cuando sea necesario, fortaleciendo la cultura organizacional.

Cada emprendedor es responsable de diseñar su propio modelo. Según sus requerimientos, expectativas, recursos, ventajas y otra metodología estratégica aplicable desde cualquier MIPYME, para integrar sus procesos administrativos de manera eficiente y efectiva. En todos los casos, la atención se centra en el diseño del modelo, donde siempre debe ser consistente con la formulación teórica de la metodología. Teniendo en cuenta estos parámetros, se promueven las acciones de la entidad y los resultados se traducen en ventajas como situaciones de control, implementación de actividades basadas en tendencias positivas o negativas del entorno de mercado, retroalimentación del proceso, seguimiento oportuno (en cuanto al avance o ejecución de proyectos, planes estratégicos, etc.). Todas las respuestas deben darse rápidamente y realizar correcciones o ajustes cuando sea apropiado.

Los empresarios de MIPYMES reconocen y asumen la necesidad de definir su propio plan estratégico, donde debe considerarse todo lo referente a la misión, visión, metas, valores, etc. De igual forma, deben basarse en objetivos (qué se está haciendo), medir (cómo le va a la empresa), metas (qué y cuándo lograrlas) y medios (recursos). Si combina con éxito estos factores, logrará resultados poco a poco, siempre prestando atención a la interdependencia.

En la tabla 1 se presenta un panorama general de la papelería a la cual se le aplicó el modelo estratégico, se muestra el estado de situación financiera de los tres años que lleva el negocio operando.

Tabla 1.

Balance general "Papelería CARAY" al 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020).

Balance General de "Papelería Caray" al 31 de diciembre de 2018, 2019, 2020				Análisis vertical con porcentajes integrales			Análisis horizontal con porcentajes integrales	
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Activos								
Activos circulantes								
Caja	\$3,000.00	\$4,000.00	\$6,000.00	1.04%	1.41%	2.17%	33.33%	50.00%
Bancos	\$15,000.00	\$15,000.00	\$15,000.00	5.21%	5.28%	5.43%	0.00%	0.00%
Clientes	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Cuentas por cobrar	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Inventario	\$20,000.00	\$15,000.00	\$5,000.00	6.94%	5.28%	1.81%	-25.00%	-66.67%
Total circulante	\$38,000.00	\$34,000.00	\$26,000.00	13.19%	11.97%	9.42%	-10.53%	-23.53%
Activos fijos								
Equipo electrónico	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	6.94%	7.04%	7.25%	0.00%	0.00%
Mobiliario y equipo	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	10.42%	10.56%	10.87%	0.00%	0.00%
Edificio	\$200,000.00	\$200,000.00	\$200,000.00	69.44%	70.42%	72.46%	0.00%	0.00%
Total activo fijo	\$250,000.00	\$250,000.00	\$250,000.00	86.81%	88.03%	90.58%	0.00%	0.00%
Total Activo	\$288,000.00	\$284,000.00	\$276,000.00	100.00%	100.00%	100.00%	-1.39%	-2.82%
Pasivo y capital								
Pasivo circulante								
Proveedores	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0%	0%	0%	0%	0%
Cuentas por pagar	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0%	0%	0%	0%	0%
Total circulante	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0%	0%	0%	0%	0%
Dueda de largo plazo	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0%	0%	0%	0%	0%
Total pasivo	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0%	0%	0%	0%	0%
Capital								
Capital social	\$272,160.00	\$256,160.00	\$237,760.00	94.50%	90.20%	86.14%	-5.88%	-7.18%
Ganancias retenidas	\$15,840.00	\$27,840.00	\$38,240.00	5.50%	9.80%	13.86%	75.76%	37.36%
Total capital	\$288,000.00	\$284,000.00	\$276,000.00	100.00%	100.00%	100.00%	-1.39%	-2.82%
Total pasivo más capital	\$288,000.00	\$284,000.00	\$276,000.00	100.00%	100.00%	100.00%	-1.39%	-2.82%

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestran las herramientas utilizadas para la creación de este modelo estratégico para a una MIPYME del sector papelerero, obteniendo buenos resultados y generando las estrategias más adecuadas para su crecimiento. Cabe mencionar que esto es una prueba piloto, ya que se desea aplicar a una muestra mayor de MIPYMES de varios sectores económicos.

En la tabla 2 se muestran los resultados obtenidos después de una auditoría interna para identificar tanto las fortalezas como debilidades que existen en todas las áreas del negocio.

Tabla 2.

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

ANÁLISIS INTERNO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTAJACIÓN PONDERADA	ORDEN DE IMPORTANCIA
FORTALEZAS				
Amplia variedad de productos y marcas.	0.06	4	0.24	3
Agradable ambiente de las instalaciones.	0.05	3	0.15	5

Precios de venta competitivos.	0.069	4	0.276	1
Garantía en el producto que se ofrece.	0.03	3	0.09	6
Servicio cordial y oportuno al cliente.	0.049	4	0.196	7
Asesoría al cliente y atención a sus dudas referente a los productos que esta papelería ofrece.	0.012	2	0.024	2
Óptima imagen en el mercado.	0.05	4	0.2	4
DEBILIDADES				
Facturación manual.	0.055	4	0.22	3
Alta rotación de empleados.	0.05	4	0.20	5
No cuenta con un sistema de control de inventarios.	0.06	4	0.24	1
No ofrecer servicio de mantenimiento de cómputo y celulares.	0.054	4	0.216	4
La cultura organizacional no está definida en	0.35	2	0.7	7

ningún documento. No existe una planificación estratégica.	0.0455	4	0.182	6
La motivación que se brinda al personal es baja.	0.056	4	0.224	2
La capacidad de respuesta ante los comportamientos del consumidor es baja.	0.01	1	0.01	8
TOTALES	1		3.168	

Fuente: Elaboración propia.

El siguiente paso en el análisis de la papelería consiste en evaluar su situación presente. El perfil de capacidad interna de la empresa (PCI) describe las fortalezas y debilidades internas (tabla 3).

Tabla 3.

Matriz de perfil de capacidad interna (PCI).

	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	FORTALEZAS			DEBILIDADES			ALTO	MEDIO	BAJO
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO			
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Conoce las capacidades de la competencia.					X			X	
Conoce las estrategias de la competencia.					X			X	
Objetivos corporativos.					X		X		
Objetivos de crecimiento.				X			X		
Objetivos de rentabilidad.				X			X		
Objetivos de desarrollo humano.				X			X		
Objetivos orientados al cliente.				X			X		
Estrategias					X		X		

corporativas.									
Estrategias genéricas.					X		X		
Estrategias para el crecimiento de la empresa.				X			X		
Se ha definido o sistemas de control y evaluación.				X			X		
CAPACIDAD COMPETITIVA									
Producto									
Calidad del producto.		X					X		
Innovación en los productos.		X					X		
Portafolio de productos.		X					X		
Capacidad de generar valor en los productos.					X			X	
Productos por tipo de cliente.		X						X	
Promociones.					X		X		
Cliente									
Lealtad y satisfacción del cliente.	X						X		
Garantías y sistemas de conservación de clientes.		X					X		

Administración base de datos de los clientes.						X	X		
Calidad atención al cliente.	X						X		
Programas Post - Venta.						X		X	
Tiempos de entrega de los pedidos.						X		X	
Información histórica de pedidos y ventas.						X		X	
Empresa									
Imagen de la empresa.		X					X		
Planeación y dirección.				X			X		
Diseño de los objetivos.				X			X		
Experiencia comercial.			X				X		
Comunicación y control interno.			X				X		
Indicadores de gestión por área.					X			X	
Uso de planes estratégicos.				X			X		
Visión empresarial.					X		X		
Misión empresarial.					X		X		
Diseño de políticas y valores de la compañía.					X		X		
Mercado									
Estrategias de publicidad y mercadeo.			X				X		

Evaluación del mercado y competidores.				X			X		
Participación del mercado local.				X			X		
Conocimiento de la competencia.			X				X		
Velocidad de respuesta de los cambios en el mercado.			X				X		
CAPACIDAD FINANCIERA									
Planeación financiera.				X			X		
Control financiero (indicadores).				X			X		
Metodología y sistemas de proyección de presupuestos de ventas.				X			X		
Rentabilidad.					X		X		
Liquidez.					X		X		
Capacidad de respuesta al cambio de factores económicos.				X			X		
Rentabilidad por producto.					X			X	
Definición de políticas de precio.					X			X	
Habilidad de competir con precios.					X			X	
Posición financiera de la empresa				X				X	

dentro del sector.									
Estabilidad y control de costos y gastos.				X			X		
Rotación de inventarios.					X			X	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Importancia de la tecnología para el negocio.	X						X		
Influencia de la tecnología en el negocio.		X						X	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
Sistema de evaluación del desempeño de los trabajadores.					X			X	
Parámetros para la selección del personal.			X					X	
Parámetros para evaluar el desempeño.						X	X		
Planes de motivación.		X						X	
Descripción clara y documentada de los cargos.					X		X		
Programas o planes de capacitación.					X		X		
Planes de bienestar social.					X			X	

Fuente: Elaboración propia (2021)

En la tabla 4, se presenta la matriz FODA, en la cual se presentan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa; se podría decir que es como una radiografía

de la situación del negocio. Las variables analizadas son específicas de ese momento. Luego de analizarlas, se toman decisiones estratégicas para mejorar la situación a largo plazo en la organización.

Tabla 4.
Matriz FODA.

FORTALEZAS		DEBILIDADES
1. Amplia variedad de productos y marcas.		1. Facturación manual.
2. Agradable ambiente de las instalaciones.		2. Alta rotación de empleados.
3. Precios de venta competitivos.		3. No cuenta con un sistema de control de inventarios.
4. Garantía en el producto que se ofrece.		4. No proveer el servicio de mantenimiento de cómputo y celulares.
5. Servicio cordial y oportuno al cliente.		5. La cultura organizacional no está definida en ningún documento.
6. Asesoría al cliente y atención a sus dudas referente a los productos que ofrece.		6. No existe un plan estratégico.
7. Óptima imagen en el mercado.		7. La motivación que se brinda a los trabajadores es muy baja.
8. La capacidad de respuesta ante el comportamiento del consumidor es baja.		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. En el sector comercial de venta tiene bastante movimiento y afluencia de personas.	1. Conseguir una mayor participación en el mercado de Morelia a través del direccionamiento de los productos con ofertas a los estudiantes del sector (F1, O2).	1. Plantear un diseño organizacional (D5, O3, O6).
2. Papelería ubicada cerca de instituciones educativas.	2. Llegar a otros segmentos de la población de Morelia a través de la implementación de nuevos y variados productos de acuerdo con nuevas tendencias (F5, F6, O1, O3).	2. Implementar nuevos servicios complementarios: asesoramiento de tareas, servicio de fotocopiado por mayoreo y entrega a domicilio en el sector (D4, O1, O2, O4).
3. Crecimiento comercial del sector.		3. Implementar sistema de control del servicio al cliente por medio de un CRM para gestionar información detallada de los clientes. (D6, O1, O4).
4. Productos y servicios adicionales para consumo del cliente.	3. Comenzar a comercializar los productos por	

- | | | |
|--|--|---|
| <p>5. Proveedores con producto de calidad.</p> <p>6. Convenio con institución educativa.</p> | <p>plataformas digitales (F3, O1).</p> <p>4. Conservar clientes frecuentes con base en un precio justo por la mercadería ofrecida (F3, O1, O2).</p> <p>5. Buscar nuevos proveedores para promover la venta de tecnología (F1, F7, O5).</p> <p>6. Establecer alianzas estratégicas con otras empresas del sector para ofrecer a clientes promociones canjeables (F7, F4, O5).</p> | <p>4. Capacitación al personal de atención al cliente (D8, D6, O1, O2).</p> <p>5. Implementar un sistema de facturación electrónica para mejorar el servicio al cliente (D1, O3).</p> |
|--|--|---|

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Competencia emergente en el sector.	4. Adecuar las instalaciones de acuerdo con cada temporada de ventas elevadas en el año (F2, A1).	1. Investigar la competencia directa en el sector (benchmarking) (D4, A1).
2. Aumento de precios en útiles escolares.	5. Publicitar la papelería a través de internet (F6, A1).	2. Crear una página web de la papelería para promocionar nuevos productos y servicios. (D4, D8, A1).
3. Altos niveles de inseguridad en la zona.	6. Convenir con nuevos proveedores para mejorar precios (F7, A2).	

Fuente: Elaboración propia (2021)

En la tabla 5, se presenta la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), la cual cuenta con cuatro cuadrantes que sitúan a una estrategia como agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, y esto da información sobre si determinada estrategia es apta para la empresa o no.

Tabla 5.

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

	CALIFICACIONES
FORTALEZA FINANCIERA	11
Gestión de desarrollo constante.	2
Gestión de efectivo importante.	2
Rangos rentables aceptables.	3
Estabilidad financiera apoyada en las razones de liquidez.	4
VENTAJA COMPETITIVA	-9
Sirve a toda la zona del oriente de Morelia con gran variedad de productos y servicio personalizado.	-3
La papelería se ha posicionado en un lugar de preferencia para el cliente a pesar de la creciente competencia.	-4
La papelería ha obtenido un crecimiento razonable que se debe a su buena relación con el cliente.	-2
FUERZA DE LA INDUSTRIA	12
El impulso a la industria nacional procurará mejorar los precios y productos en el país.	4
La competencia entre empresas nacionales productoras de material de papelería y útiles escolares deberá incrementar sus volúmenes de producción aumentando así sus ganancias a partir del año 2017.	3
Se podrán concretar alianzas con diversos negocios del sector para obtener un crecimiento conjunto que beneficie a todos.	5
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	-15
Se verá cierta inestabilidad política por las salvaguardas impuestas por el nuevo gobierno ocasionando cierto nivel de incertidumbre.	-6
Microempresa que comercializa productos cotidianos para todas las personas y al presentarse una crisis económica en el país dependemos de los precios que fijen las industrias en conjunto con el gobierno confiando que garantizarán su adquisición masiva.	-4
La crisis económica afecta a todos y es necesario que se fortalezca una cultura de reciclaje general y así fomentar nuevos servicios en todos los niveles productivos.	-5

Fuente: Elaboración propia (2021)

Una vez que se le asignaron los valores a cada una de las estrategias de mayor o menor importancia, se debe sacar un promedio de la estabilidad del ambiente (EA), la fortaleza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC) y la fuerza de la industria (FI), y por último, se suman los ejes X y Y para identificar la estrategia a seguir (conservadora, agresiva, defensiva y competitiva) según las coordenadas del vector direccional.

El promedio EA es de $-15/3 = -5$

El promedio FI es de $12/3 = 4$

El promedio VC es de $-9/3 = -3$

El promedio FF es de $11/3 = 3.67$

Coordenadas del vector direccional: **eje x: V C + F I: $-3 + (+4) = 1$**

Eje y: E A + F F: $-5 + (+3.67) = -1.33$

El vector representa un resultado en el cuadrante inferior derecho donde se llevará a cabo una estrategia competitiva. Como se indica en la figura 1.

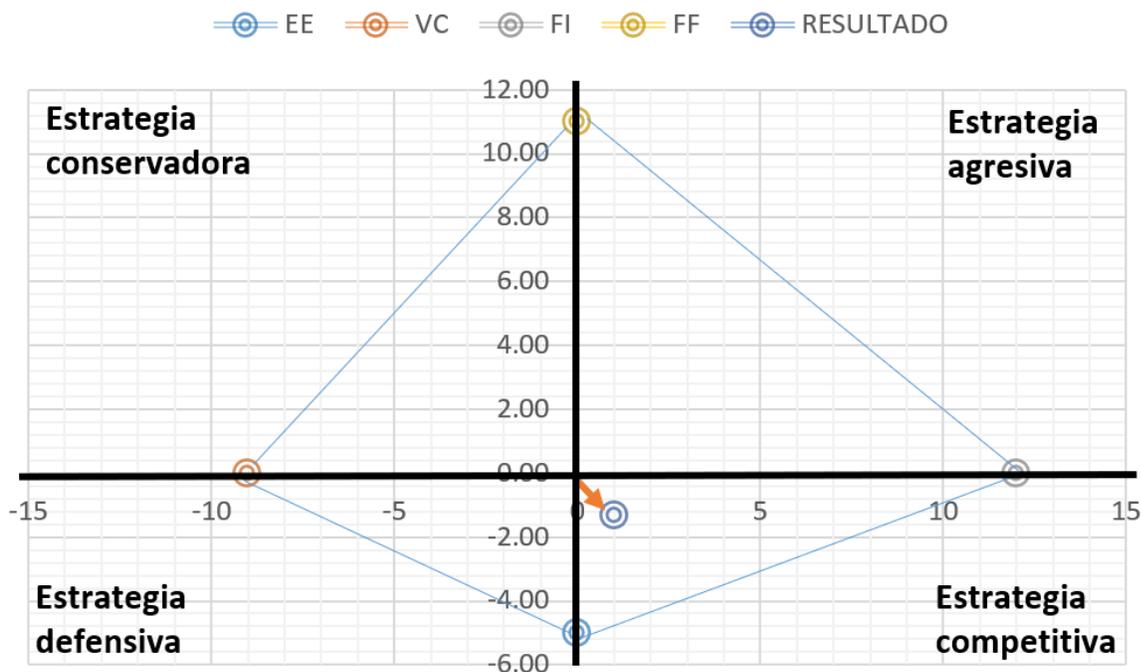
El resultado del promedio de la ventaja competitiva (VC) se suma con el promedio de la fuerza de la industria (FI) para obtener el eje “X” para el caso de la papelería fue igual a 1.

De la misma manera el promedio de la estabilidad del ambiente (EA) se suma con el promedio de la fortaleza financiera (FF), dando un resultado del eje “Y” de -1.33.

Con estos resultados se logró encontrar el tipo de estrategia más adecuado para la papelería, situado en el cuadrante inferior derecho correspondiente a la “estrategia competitiva”.

Figura 1.

Elección de una estrategia competitiva con base en los resultados obtenidos de la matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia (2021)

En la tabla 6 se presentan los factores clave obtenidos de la matriz MPEC, donde se identificaron 13 estrategias con puntajes mayores a 2.0, por lo que se debe trabajar con ellas para obtener mejores resultados.

Tabla 6.

Factores clave obtenidos de la matriz MPEC

ESTRATEGIAS CLAVE	PUNTAJE	COSTO ANUAL
A Establecer alianzas con diversos negocios del sector para promocionar los productos de papelería de acuerdo con su giro comercial.	3.49	\$2,400.00
B Buscar nuevos proveedores para incrementar el stock con nuevos e innovadores productos escolares.	2.99	\$300.00
C Comercializar productos básicos de tecnología acorde a las nuevas tendencias del mercado.	3.49	\$24,000.00
D Ofrecer servicios adicionales como fotocopiado, engargolado, enmicado, servicio fotográfico.	1.52	\$35,000.00
E Por estar ubicado el negocio en un sector comercial e industrial en crecimiento, promocionar a la papelería en Internet.	2.8	\$1,800.00
F Por la gran afluencia de personas en el sector comercial centro de la población, rotular la fachada del negocio.	2.71	\$12,000.00
G Reacomodo de los productos para obtener mayor impacto en el consumidor.	3.27	\$1,000.00
H Adquirir una motocicleta para ofrecer el servicio a domicilio en el sector de Morelia.	2.96	\$50,000.00
I Analizar la competencia con visitas de campo para innovar nuestro servicio.	3.77	\$800.00
J Implementar el servicio de mantenimiento de cómputo y telefonía celular con costos competitivos para atraer clientes nuevos y conservar los ya existentes.	2.86	\$2,400.00
K Capacitar al personal de ventas con técnicas de servicio al cliente.	3.77	\$0.00
L Implementar un sistema de control administrativo para el negocio comercial.	5.18	\$16,200.00
M Distribuir el espacio físico acorde a los productos y servicios eficientemente, y de acuerdo con las necesidades del cliente.	1.67	\$400.00
N Mantenerse actualizado sobre las tendencias del mercado.	2.14	\$1,200.00
O Ubicar un punto de venta para pago de servicios.	3.26	\$0.00
P Por el aumento de precios de útiles escolares, promover una cultura de reciclaje en los clientes, con ideas frescas e innovadoras para reutilizar los materiales sobrantes de cada temporada escolar.	3.77	\$0.00
Q Readecuar los horarios de atención al cliente tomando en cuenta que está cerca a instituciones	3.51	\$0.00

	educativas sobre todo en la mañana.		
R	Analizar los planes de las instituciones educativas del sector para mantener un stock permanente y adecuado en cada temporada.	1.96	\$800.00
S	Generar un ambiente agradable dentro del establecimiento (olor, luz, sonido y limpieza)	4.66	\$4,500.00
<hr/>			
<i>Fuente:</i> Elaboración propia (2021)			

Estos resultados son lo que podemos mostrar al momento, como parte de un avance de la investigación, ya que seguimos trabajando en la generación de un modelo que identifique si es viable que la MIPYME siga operando o tiene oportunidades de crecimiento, siguiendo las estrategias más adecuadas, arrojadas por todas las herramientas de la gestión estratégica.

Conclusiones

Es importante comentar que la planeación estratégica ofrece herramientas muy interesantes para las actividades de una MIPYME, independientemente del tamaño de esta, ya que no es un modelo sistemático que coordine y oriente las acciones a desarrollar para lograr los objetivos y metas; además, es una herramienta fácil y aplicarla no genera grandes costos. Desde esta perspectiva, se puede afirmar que aplicar este modelo estratégico es muy útil para cualquier MIPYME, sin embargo, la mayoría de estas no cuenta con una buena planeación que les permita fortalecerse y lograr una buena posición en el mercado.

Este modelo estratégico, aplicado de forma correcta, permite a las MIPYMES detectar problemáticas antes de que surjan y tomar las acciones necesarias; también, permite reconocer oportunidades de mejora de manera interna y externa, favoreciendo la toma de decisiones.

Sin importar el tamaño de las MIPYMES, este modelo ofrece los instrumentos de la gestión estratégica para identificar si el proyecto es viable o tiene posibilidades de crecer a corto, mediano o largo plazo, centrándose en la operación diaria de la organización y otorgando un seguimiento al desempeño individual y colectivo, buscando siempre las metas previamente planteadas con los recursos que la empresa requiere para alcanzarlas.

Por último, este modelo estratégico registra evidentes ventajas para las MIPYMES, las cuales se enlistan a continuación:

- Percibir y prever situaciones que puedan perjudicar o beneficiar a la organización siempre con un criterio creativo y proactivo.

- La comprensión del entorno mejora en la operación de la empresa.
- Se genera un diagnóstico de la situación actual de la empresa para conocer las posibilidades de crecimiento.
- Beneficia coherencia en la toma de decisiones y en las acciones a ejecutar.
- Se obtiene respuesta a tres preguntas básicas que la MIPYME debe conocer: ¿Dónde nos encontramos actualmente?, ¿hacia dónde nos dirigimos? y ¿qué se debe hacer para llegar?

Referencias

- AIVEC, A. d. (20 de marzo de 2021). *AIVEC Asociación de Industriales del Vestir de Colima*.
<https://aivec.org/filosofia.php>
- Fred R., D. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson.
- Martínez C., L. A. (2017). Diseño de un plan estratégico y cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para la Empresa de Asesoría y Consultoría Integral de Servicios Especializados ACIES Group S.A.S. [Trabajo de pregrado, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Sogamoso]. Repositorio Institucional.
<https://repositorio.uptc.edu.co/handle/001/2217>
- Moncayo G., J. A. (14 de 08 de 2017). *Universidad Militar Nueva Granada*. Obtenido de 2017
- Nogales López, D. S. (2017). Diseño de un plan estratégico para una compañía limitada, dedicada a la fabricación y comercialización de fragancias, ubicada en la ciudad de Latacunga, sector centro. (Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica de Ecuador). Repositorio de Tesis de Grado y Postgrado.
<http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/13421?show=full>
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Pirámide.
- Republicana, C. U. (2020). *vrbermudez*. <https://vrbermudez.com/>
- Rodríguez Jimenez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento Revista Escuela de Administración de Negocios. *Revista Escuela de*

administración de negocios. No. 82. 1-26.

<https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>

Thompson, A. A. (2015). *Administración estratégica Teorías y casos*. México: McGrawHill.

Torres Arroaga, M. G. (Junio de 2019). Análisis Foda. *UDGvirtual*.

http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3016/1/An%C3%A1lisis_FODA.pdf

Trejo, N. (Julio de 2016). Análisis FODA del sector lácteo: un estudio de caso. *Revista de Planeación y Control Microfinanciero*. 2 (4). 8-22.

https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Planeacion_y_Control_Microfinanciero/vol2num4/Revista_de_Planeaci%C3%B3n_y_Control_Microfinanciero_V2_N4_2.pdf

Wheelen, T. L. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. Colombia: Pearson.

Capítulo 3

Influencia del capital social en la competitividad enoturística del Valle de Guadalupe, México.

Lino Meraz Ruiz⁵, Omar Alejandro Pérez Cruz⁶ y José Trinidad Olague De la Cruz⁷

Resumen

En esta investigación, se planteó el objetivo de estimar el efecto que tiene el capital social sobre la competitividad de las empresas, diferenciando el tamaño de éstas, e incluso la formalidad/informalidad de las actividades realizadas, así como las necesidades que las llevaron a implementar esta cooperación. Para lo cual se obtuvo información de 60 empresas del sector vitivinícola del Valle de Guadalupe, México. Mediante metodología no paramétrica, se obtuvo evidencia suficiente que permite evidenciar que las empresas de mayor tamaño implementan estrategias de diferenciación en términos de competencia. Caso contrario sucede en las micros y pequeñas empresas, las cuales se orientan a los precios como estrategia competitiva, dejando de lado la diferenciación de sus productos y servicios, sacrificando así la calidad de los mismos. Se considera que estos resultados son de interés para empresarios, así como para académico e investigadores que promuevan la toma de decisiones e implementación de políticas en turismo; de manera que se refuerce la política turística del Gobierno Federal en beneficio del continuo aumento de la competitividad de los destinos turísticos de México.

Palabras claves: Capital social, Competitividad, Etnología, Pequeñas y medianas empresas.

Abstract

In this research, the objective of estimating the effect that social capital has on the competitiveness of companies was established, differentiating the size of these, and even the formality / informality of the activities carried out, as well as the needs that led them to implement this cooperation. For which information was obtained from 60 companies in the wine sector of Valle de Guadalupe, Mexico. By means of a non-parametric methodology, sufficient evidence was obtained to show that the largest companies implement differentiation strategies in terms of

⁵ Universidad Autónoma de Baja California.

⁶ Universidad de Colima. Autor de contacto. Correo: omar_perez@ucol.mx

⁷ Universidad Autónoma de Baja California.

competition. The opposite happens in micro and small companies, which are oriented to prices as a competitive strategy, leaving aside the differentiation of their products and services, thus sacrificing their quality. These results are considered to be of interest to businessmen, as well as to academics and researchers who promote decision-making and policy implementation in tourism; in such a way that the Federal Government's tourism policy is reinforced to benefit the continuous increase in the competitiveness of Mexico's tourist destinations.

Key words: Competitiveness, Social capital, Ethnology, small and medium-sized enterprises.

Introducción

Una de las actividades turísticas que ha cobrado relevancia a partir de los años noventa es el enoturismo, el cual ha generado gran interés de los turistas por el disfrute de nuevas experiencias (Getz & Brown, 2006). La conceptualización del enoturismo no ha dado como resultado un enfoque uniforme, ya que cuando se ve desde una perspectiva de marketing, es probable que se ponga énfasis en la determinación de experiencias buscadas por los enoturistas potenciales y reales (Garibaldi *et al.*, 2017). Así, el enoturismo es una forma de comportamiento del consumidor y una estrategia de las empresas creada para desarrollar y comercializar atracciones con el vino, una oportunidad de que las bodegas eduquen y vendan sus productos (Bruwer *et al.*, 2013).

El constante y rápido crecimiento de esta actividad se ha reflejado en las regiones vinícolas del Viejo y Nuevo Mundo del Vino (Pelegrín-Borondo *et al.*, 2019). Tanto es así que distintos países han generado una fuerte derrama económica y afluencia de visitantes como consecuencia de las rutas del vino, como es el caso de Francia (Frochot, 2000), Italia (Brunori & Rossi, 2000), España (Alonso & Liu, 2012), Estados Unidos (Olsen *et al.*, 2007), Australia (Carlsen & Dowling, 2001), y México (Meraz & Ruiz, 2016). Precisamente, en México, uno de los principales destinos turísticos es la Ruta del Vino del Valle Guadalupe, ubicada en Baja California, en la latitud 32.5 del hemisferio norte, a 15 kilómetros del Océano Pacífico y de Estados Unidos de América (Arévalo, 2018).

En los últimos años, la Ruta del Vino de Valle de Guadalupe tiene la mayor concentración de empresas vitivinícolas convirtiéndose en la región más importante del país al producir el 90% del vino nacional (García *et al.*, 2018). El crecimiento de las unidades económicas que se dedican a la producción vitivinícola se ha incrementado exponencialmente pero también puede observarse que la oportunidad turística ha permitido alternar los servicios a los visitantes y turistas (Montiel-

Flores, 2019). En información de Celaya (2014), se asevera que en esta región el 78% de las empresas son de tamaño micro, 16% pequeñas y 6% medianas. Actualmente existen un conglomerado de más de 107 empresas oficialmente registradas, las cuales están abiertas al público en general y muestran distintas actividades relacionadas con el enoturismo y la gastronomía (Novo *et al.*, 2019). No obstante, estos datos mencionados rápidamente se vuelven obsoletos debido a un pronto desarrollo en la zona que ha traído muchas nuevas empresas, tanto en la producción de vino como en la industria del enoturismo.

Es por eso importante que las empresas del sector del vino de esta región cuenten con capacidades competitivas sostenibles, dado la amplia oferta de vinos y las diferentes zonas vinícolas tanto del Viejo como del Nuevo Mundo del Vino. En este sentido, la factibilidad de que una empresa alcance y mantenga sus niveles de competitividad se concentra en las competencias distintivas o ventajas competitivas que desarrolla internamente, así como en los condicionamientos externos que le brindan tanto la industria o sector al que pertenece, e incluso la región-país en la que se encuentra ubicada (Cabrera *et al.*, 2011). Respecto a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), se puede decir que se han caracterizado por esfuerzos individuales e interiores de las empresas en los procesos de aprendizaje, dando como particularidad experiencias heterogéneas, enfrentando una fuerte singularidad al desaprovechar en algunas ocasiones la sinergia y articulación productiva, es decir, el beneficio de economías externas.

Por esta razón, las empresas, aunque efectúen actividades y esfuerzos individualistas pueden mejorar su rentabilidad y posición competitiva, pero es mucho mejor si estas trabajan de manera colaborativa integrando un tejido industrial y empresarial, que permita desarrollar ventajas competitivas de forma sistemática (López-Torres *et al.*, 2016). De este modo, Gatto (1999) indica que las posibilidades de reconstruir y aumentar las capacidades elementales de la empresa están de cierta manera restringida por los límites propios de la misma. Consecuentemente, es prioritario elabora redes de cooperación y fortalecer los conglomerados productivos en los que se integran las MIPYMES, para así potenciar la generación de valor para el cliente y no solo la satisfacción de la demanda actual (Fernández-Jardón & Martos, 2016).

Por ende, en el entendido de que el capital social le brinda a la empresa activos intangibles que generan valor al cliente o consumidor final y una ventana competitiva sostenible (Bontis, 2001; Wang & Chang, 2005), particularmente en el sector vitivinícola donde se presenta un esquema amplio de microempresas que requieren establecer acuerdos cooperativos para el logro de sus fines

comerciales. Este es un activo poderoso que contribuye y aporta una herramienta crucial para el éxito de la empresa (Mejía de León *et al.*, 2014). Precisamente, el capital social se define como el conjunto de activos intangibles que generan valor para el cliente o consumidor final (Ostrom & Ahn, 2003). Por ende, es posible pensar que el capital social es una fuente de ventaja competitiva (Fernández-Jardón & Martos, 2016). Mientras tanto para Millán & Gordon (2004), el capital social representa la sinergia de un conjunto de conocimiento que posee una organización, refiriéndose a la experiencia que van adquiriendo sus integrantes; lo cual puede producir activos de alto valor e incrementar la competitividad de la empresa (Abeysekera, 2006).

Por lo anterior, este trabajo tiene como objetivo principal describir las estrategias competitivas a partir del capital social implementado para la cooperación de las MIPYMES vitivinícolas del Valle de Guadalupe (Baja California), además de conocer el grado de importancia de las necesidades que llevaron a cooperar y las actividades realizadas entre empresas. Así, el presente capítulo se conforma de las secciones que se mencionan a continuación: sección 2, presenta una descripción teórica y conceptual de la revisión de la literatura del turismo enológico, capital social y área de estudio. En la sección 3, se desglosan las especificaciones metodológicas y aspectos del análisis de la información. En la sección 4, se describen detalladamente el análisis de los principales resultados del estudio. Finalmente, la sección 5 aborda de manera las conclusiones y hallazgos, así como futuras investigaciones y cuestiones relevantes para el gestión administrativa y mercadológica de las empresas.

Metodología

La recolección de la información se realizó a través de un cuestionario administrado por los investigadores, el cual se aplicó directamente en las empresas del sector del vino. Respecto a la muestra ésta fue no probabilística, toda vez que se aplicó el cuestionario a las 64 empresas vinícolas que integran la Ruta del Vino del Valle de Guadalupe. Finalmente, siete empresas no respondieron al cuestionario, por lo que la información corresponde a al 89.7% (57) de las empresas de esta Ruta del Vino. La selección de variables se muestra en la Tabla 1, los indicadores considerados en cada una de las variables que conforman el estudio.

Tabla 1.

Descripción de las variables e indicadores

Variables	Indicadores	Descripción
Competitividad del negocio	Producción	Conocer el tipo de estrategia competitiva que la empresa implementó a partir del capital social que llevó a la cooperación con otra(s) empresa(s) del sector vitivinícola
	Reducción de costos	
	Utilidad sobre las ventas	
	Calidad de productos y servicios	
	Expansión del mercado	
Necesidad de capital social	Completar parte de sus procesos	Conocer el grado de importancia de las necesidades que llevaron a la(s) empresa(s) a realizar una actividad de cooperación con otra(s) empresa(s) del sector vitivinícola
	Reducir los costos de distribución de sus productos	
	Disminuir costos de producción	
	Mejorar la calidad de sus productos	
	Acceder a nuevos mercados	
Actividades de capital social	Incrementar la oferta de producto.	Conocer el grado en que la empresa ha mantenido algún tipo de actividad(es) cooperativa(s) con otra(s) empresa(s) del sector vitivinícola en al menos alguna ocasión
	Actividades formales e informales	
	Comparten procesos	
	Comparten maquinaria	
	Comparten asesoría técnica	
	Realizan venta conjunta de productos	
	Comparten el transporte para la distribución de sus productos	
Comparten información para exportar		
Tamaño empresarial	Realizan eventos (ferias, exposiciones, seminarios, etc.) de forma conjunta	
	Micro de 1 a 10 empleados	
	Pequeña de 11 a 50 empleados	
	Mediana de 51 a 250 empleados	

Fuente: Elaboración propia.

Una vez definida la muestra, se prosiguió con la recolección de datos a través del trabajo de campo mediante un cuestionario estructurado. Es importante destacar que el diseño del instrumento fue tomando como base el trabajo de Araiza *et al.* (2010), no obstante, este fue

modificado a conveniencia del presente trabajo. Previo a la aplicación del instrumento, se realizó una prueba de validez de contenido a expertos para conocer la consistencia y características psicométricas del mismo. Cabe mencionar que el cuestionario estuvo conformado por una introducción, instrucciones a lo largo del mismo y un agradecimiento final; en su contenido se incluyeron preguntas cerradas de tipo dicotómicas y de selección múltiple, ya que facilitan su análisis y codificación, e imposibilita la verbalización de pensamientos durante la captura de datos.

Se utilizó el método de escalamiento de tipo Likert, que se refieren a un conjunto de ítems presentados en forma de afirmación o juicio, donde se le pidió al entrevistado que externara su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de escala, donde (1) *nada importante* y (5) *totalmente importante*, y (1) *totalmente en desacuerdo* y (5) *totalmente de acuerdo*. Los niveles de medición utilizados para los ítems del cuestionario fueron de orden nominal, ordinal y de escala. La elaboración del cuestionario estuvo precedida por dos etapas, en las cuales fue objeto de modificaciones y cambios tanto en su estructura como en la eliminación de ítems, a efecto de tener un instrumento conformado por preguntas y respuestas validadas que permitieron obtener datos fidedignos para la comprobación del objetivo de este trabajo.

Resultados y principales hallazgos

Como parte de los métodos estadísticos aplicados en esta investigación, está el análisis de correlación, el cual se aplicó con el propósito de medir el grado de relación lineal entre cada par de variables o indicadores. El principal método estadístico que se empleó fue la regresión logística *logit* para estimar la causalidad entre las variables independientes *capital social*, con la dependiente *competitividad*, mediada por el tamaño empresarial. Así, en primer lugar, se analizó la correlación de los indicadores establecidos, obteniendo un valor significativo al 0.05%. Una vez determinada la correlación entre los indicadores a analizar, se procedió a aplicar una regresión logística para el tamaño empresarial y el capital social como se puede observar en la tabla 2.

Tabla 2

Regresión logística generalizada tipo logit tamaño y capital social

Tamaño	Coefficientes	Std. Err.	P valor	Odds Ratio
Ci_09 (tipo de cooperación)	3.0769	1.6599	0.0638 *	21.6905
Ci_10.1 (comparten procesos)	-1.0767	0.5603	0.0546 *	0.3407
Ci_10.4 (mejorar calidad de los productos)	0.9192	0.4292	0.0322 **	2.5073
Ci_11.7 (comparten maquinaria)	1.0767	0.5603	0.0341 **	3.3600
CI_11.9 (comparten asesoría técnica)	-1.0763	0.5394	0.0460 **	0.3408

Nota: *** significativo al 0.001%; ** significativo al 0.01; * significativo al 0.05%. Elaboración propia con base en STATA 14.

En los resultados anteriores se observa que los indicadores que resultaron significativos y positivos fueron las actividades formales/informales; mejorar la calidad de sus productos y compartir maquinaria. En otro sentido los resultaron significativos y con tendencia negativa fueron: completar procesos y compartir asesoría técnica. En los primeros resultados con tendencia positiva, se explica que las empresas de mayor tamaño (las medianas) establecen mayor formalidad (Ci_9) en su capital social. Las necesidades que impulsan a las empresas al capital social son la búsqueda de mejorar la calidad de sus productos (Ci_10.4), esto las lleva a compartir maquinaria y equipos (Ci_11.7).

En lo referente a los resultados significativos y con tendencia negativa, éstos se muestran que, a mayor tamaño, menor incidencia de los indicadores Ci_10.1 (Completar parte de sus procesos) y Ci_11.9 (Comparten asesoría técnica); es decir, que las empresas medianas tienen menos necesidad de subrogar parte de sus procesos para completar los productos y servicios que ofrecen. Además, estas mismas empresas medianas son las que menos comparten sus conocimientos en cuanto a la asesoría técnica que reciben. Lo anterior, aumenta en el caso de las pequeñas y las microempresas, las cuales comparten más sus procesos y sus conocimientos.

Respecto a los odds ratio, se observa que el capital social se realiza en mayor medida de manera informal, en una proporción de 21.6 % más que las actividades formales, esto quiere decir que, si se presenta una actividad de capital social, esta actividad aumentará 21.6% de tipo informal. En una proporción de 3.3% de aumento, las empresas comparten maquinaria y equipos; seguido de la búsqueda de mejorar la calidad de sus productos en una proporción de 2.5% más. En el mismo análisis de los odds ratio, los indicadores con tendencia negativa, éstos se muestran que, por cada vez que las empresas medianas subrogan sus procesos para completar su producción y/o comparten conocimientos, esto ocurrirá 2.9 veces menos en las pequeñas y microempresas. En orden inverso, por cada vez que las empresas pequeñas y microempresas apoyan los procesos de otras empresas y/o comparten conocimientos, esto mismo ocurrirá 2,9 veces más en las medianas empresas.

Consideraciones finales

Aun cuando esta investigación parte del análisis de empresas enoturísticas del VDG, las tendencias identificadas como significativas permiten mostrar información sobre este sector turístico mediante la descripción de las características y los indicadores que muestran claramente el efecto que el capital social tiene sobre la competitividad de las MIPYMES del VDG. De forma tal, que se sientan las bases para evidenciar las estrategias competitivas de los tomadores de decisiones y los problemas de competitividad presentes en la citada región, contribuyendo así, al objetivo planteado en esta investigación.

En el marco de los hallazgos encontrados, se destaca que los directivos de las empresas estudiadas participan en las estrategias de competitividad cuando: comparten asesoría técnica; comparten maquinaria y se enfocan en mejora de la calidad de los productos; en menor medida comparten procesos y el tipo de cooperación. Estos resultados responden a la pregunta: ¿cuáles son las estrategias competitivas para la cooperación que han implementado las MIPYMES vitivinícolas del VDG? De este modo, se evidenció que los directivos de las empresas además de conocer el grado de importancia de las necesidades llevan a cabo actividades para cooperar entre empresas, en busca de atender al cliente del enoturismo y mejorar su competitividad en el mercado.

De este modo, al analizar los resultados encontrados con la documentación existente, se observó que es prioritario establecer clústeres regionales para integrar a las MIPYMES al proceso general de la industria enoturística y no solo orientarse a responder a la demanda existente. Estas son estrategias que también deberían extenderse a las políticas públicas que fomenten las

actividades de viticultura, las cuales impulsen servicios y la aplicación de tecnología, potenciando la competitividad regional. Para finalizar resulta imperante hacer conciencia que la forma en que actualmente se gestionan las estrategias competitivas en la región del VDG, son a corto plazo, y debilitan la atracción de turismo internacional, así como de las experiencias enoturísticas.

Así, esta investigación se muestra como un marco de medición del indicador de competitividad empresarial; el cual, a la par de los indicadores que resultaron significativos como comparten asesoría técnica, comparten maquinaria, se enfocan en mejora de la calidad de los productos, comparten procesos y el tipo de cooperación; el cual proporcionan conocimiento importante sobre como agregar valor a los clientes del VDG.

Referencias

- Abeyssekera, I. (2006). The Project of intellectual capital disclosure: Researching the research. *Journal of Intellectual Capital*, 7(1), 61-77. <https://doi.org/10.1108/14691930610639778>
- AIVEC, A. d. (2021, marzo 20). *AIVEC Asociación de Industriales del Vestir de Colima*. <https://aivec.org/filosofia.php>
- Alonso, A. D. & Liu, Y. (2012). Old wine region, new concept and sustainable development: winery entrepreneurs' perceived benefits from wine tourism on Spain's Canary Islands. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(7), 991-1009. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.651220>.
- Araiza, Z.; Velarde, E. & Zarate, A. (2010). Tipología de la cooperación interempresarial: Caso de la industria metalmecánica de Coahuila. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 3(3), 91-104. <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v8n3-2015/RIAF-V8N3-2015.pdf>.
- Arévalo, G. (2018). La ruta turística enológica en Querétaro y Baja California, México: Un enfoque estratégico. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 14(2), 122-134. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6940320>.
- Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 41-60. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00053>.

- Brunori, G. & Rossi, A. (2000). Synergy and coherence through collective action: some insights from wine routes in Tuscany. *Sociologia Ruralis*, 40(4), 409-423. <https://doi.org/10.1111/1467-9523.00157>.
- Bruwer, J.; Coode, M.; Saliba, A. & Herbst, F. (2013). Wine tourism experiences effects of the tasting room on consumer brand loyalty. *Tourism Analysis*, 18(4). 399-414. <https://doi.org/10.3727/108354213X13736372325957>.
- Cabrera, A.; López, P. & Ramírez, C. (2011). La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. *Documentos de Investigación*, 4. 8-54. https://www.ucentral.edu.co/sites/default/files/inline-files/2015_competitividad_empresarial_001.pdf.
- Carlsen, J. & Dowling, R. (2001). Regional wine tourism: a plan of development for Western Australia. *Tourism Recreation Research*, 26(2). 45-52. <https://doi.org/10.1080/02508281.2001.11081342>.
- Celaya, D. (2014). El Desarrollo del sector vitivinícola en Baja California (2000-2013): Un análisis desde la perspectiva del desarrollo endógeno. (Tesis de Doctorado en Ciencias Sociales, Colegio de la Frontera Norte) Repositorio de Tesis. <https://www.colef.mx/posgrado/tesis/2010953/>.
- Fernández-Jardón, C. M. & Martos, M. S. (2016). Capital intelectual y ventajas competitivas en pymes basadas en recursos naturales de Latinoamérica. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 26(60). 117-132. <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n60.55548>
- Fred R., D. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Frochot, I. (2000). Wine tourism in France: a paradox??. In: Hall, M., Sharples, L., Cambourne, B. & Macionis, N. (Eds) *Wine tourism around the world. Development, management and markets*. 67-80. https://www.researchgate.net/publication/342123816_WINE_TOURISM_AND_AN_EXAMINATION_ON_WINE_TOURISTS'_PREFERENCES_AT_KULA_DESTINATION
- García, A.; Meraz, L. & Díaz, E. R. (2018). Wine tourism and wine marketing in family-owned micro wineries in Guadalupe Valley, Mexico. *Rosa Dos Ventos*, 10(4), 690-711. <https://www.redalyc.org/journal/4735/473557643004/473557643004.pdf>

- Garibaldi, R.; Stone, M. J.; Wolf, E. & Pozzi, A. (2017). Wine travel in the United States: A profile of wine travellers and wine tours. *Tourism Management Perspectives*, 23, 53-57. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.04.004>
- Gatto, F. (1999). Desafíos competitivos del MERCOSUR a las pequeñas y medianas empresas industriales. *Revista de la CEPAL*. (68). 61-77. <http://hdl.handle.net/11362/12177>.
- Getz, D. & Brown, G. (2006). Critical success factors for wine tourism regions: A demand analysis. *Tourism Management*, 27(1), 146-158. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.08.002>.
- López-Torres, G. C.; Guzmán, G. M.; Castro, S. Y. P. & Ramírez, R. G. (2016). Colaboración y actividades de innovación en Pymes. *Contaduría y Administración*, 61(3), 568-581. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.05.016>.
- Martínez Cahaparro, L. Á. (2017). Diseño de un plan estratégico y cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para la Empresa de Asesoría y Consultoría Integral de Servicios Especializados ACIES Group S.A.S. (Tesis de pregrado. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia). Repositorio Institucional. <https://repositorio.uptc.edu.co/handle/001/2217>
- Mejía de León, Y.; Rodríguez, M. D. L. L. & Hernández, A. (2014). Importancia estratégica del capital intelectual en la industria manufacturera de la región sureste del Estado de Coahuila, México. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*. 7(4). 93-106. <https://ssrn.com/abstract=2329974>.
- Meraz, L. & Ruiz, A. V. (2016). El enoturismo de Baja California, México: Un análisis de su oferta y comparación con la región vitivinícola de La Rioja, España. *Investigaciones Turísticas*. 12. 73-98. <https://doi.org/10.14198/INTURI2016.12.04>.
- Millán, R. & Gordon, S. (2004). Capital social: Una lectura de tres perspectivas clásicas. *Revista Mexicana de Sociología*. 66(4). 711-747. <http://dx.doi.org/10.22201/iis.01882503p.2004.004.6002>.
- Moncayo García, J. A. (2017, Agosto 14). Diseño de un plan estratégico y cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para la empresa de Asesoría y Consultoría Integral de Servicios Especializados ACIES Group S.A.S. (Tesis de grado. Universidad Militar Nueva Granada). Repositorio Institucional. <http://repositorio.uptc.edu.co/handle/001/2217>.

- Montiel-Flores, J. C. (2019). Aproximación a las dimensiones para la identificación de las buenas prácticas del turismo enológico sostenible en el Valle de Guadalupe, Baja California, México, en el 2016. *Revista Sinergia*. 1(5). 36-63.
<http://sinergia.colmayor.edu.co/ojs/index.php/Revistasinergia/article/view/73>.
- Nogales López, D. S. (2017, Julio 18). Diseño de un plan estratégico para una compañía limitada, dedicada a la fabricación y comercialización de fragancias, ubicada en la ciudad de Latacunga, sector centro. (Tesis de grado. Pontificia Universidad Católica de Ecuador. Repositorio de Tesis de Grado y Postgrado.
<http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/13421?show=full>
- Novo, G.; Osorio, M. & Sotomayor, S. (2019). Wine tourism in Mexico: an initial exploration. *Anatolia*. 20(2). 246-257. <https://doi.org/10.1080/13032917.2018.1519212>
- Olsen, J. E.; Thach, E. & Nowak, L. (2007). Wines for my generation: exploring how US wine consumers are socialized to wine. *Journal of Wine Research*. 18(1). 1-18.
<https://doi.org/10.1080/09571260701526816>.
- Ostrom, E. & Ahn, T. K. (2003). Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: Capital social y acción colectiva. *Revista Mexicana de Sociología*. 65(1). 155-233.
<https://doi.org/10.2307/3541518>.
- Pelegrín-Borondo, J.; Ortiz, R. & Meraz-Ruiz, L. (2019). Emotions among winery tourists: new vs old wine world. *International Journal of Wine Business Research*. 32(2). 181-201.
<https://doi.org/10.1108/IJWBR-01-2018-0005>.
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide.
- Republicana, C. U. (2020). *vrbermudez*. Retrieved from <https://vrbermudez.com/>
- Rodríguez Jimenez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Escuela de administración de negocios*. 82. 1-26.
<https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>
- Thompson, A. A. (2015). *Administración estratégica Teorías y casos*. México: McGrawHill.

Torres Arroaga, M. G. (Junio de 2019). Análisis Foda. *UDGvirtual*.

http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3016/1/An%C3%A1lisis_FODA.pdf

Trejo, N. (2016, Julio). Análisis FODA del sector lácteo: un estudio de caso. *Revista de Planeación y Control Microfinanciero*. 2 (4). 8-22.

https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Planeacion_y_Control_Microfinanciero/vol2num4/Revista_de_Planeaci%C3%B3n_y_Control_Microfinanciero_V2_N4_2.pdf

Wheelen, T. L. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. Colombia: Pearson.

Capítulo 4

Encadenamientos productivos del sector primario y su vinculación con el Turismo: Caso Tequila y Cacao, un enfoque regional en México.

Juan José Huerta Mata, Ruth María Zubillaga Alva, Adriana Cordero Martín⁸

Resumen

Esta investigación surge por iniciativa de la Universidad Piloto de Colombia, en el marco del proyecto “Alianza Pacífico”, en el que participan los países de Colombia, Perú, Chile y México; se enfoca al análisis de los encadenamientos productivos del sector primario en el área rural para determinar su grado de integración; particularmente en México se eligió la Región Centro Occidente y la Región Sureste de México, tequila y cacao respectivamente. Es cierto que ambos encadenamientos representan una aportación importante al producto interno bruto nacional y su participación en los mercados internacionales en este sector, es por ello que se ha buscado en los últimos años vincular a los diferentes actores a la cadena de producción para lograr beneficios conjuntos para todos los que participan en ella, a través del turismo, se puede desarrollar otro tipo de alternativas que propicien una mayor derrama económica en el país en zonas en las que se encuentran, por lo que es necesario conocer su caracterización y cómo se puede hacer una integración en la cadena productiva y apoyar al desarrollo del turismo.

Abstract

This investigation project arises at the initiative of the Pilot University of Colombia, within the framework of the "Pacific Alliance", in which the countries of Colombia, Perú, Chile and Mexico participate; It focuses on the analysis of the productive chains of the primary sector in the rural area to determine their degree of integration, particularly in Mexico the Central West Region and the Southeast Region of Mexico were chosen, respectively, for tequila and cocoa; It's true that both chains represent an important contribution to the national gross domestic product and their participation in international markets in this sector, which is why in recent years it has been sought

⁸ CUCEA Universidad de Guadalajara. Correo de correspondencia: jhuerta@cucea.udg.mx

to link the different actors to the production chain to achieve joint benefits for all those who participate in it and now it is analyzed additionally, such as through tourism, other types of alternatives can be developed that promote a greater economic spill to the country in the areas where they are, so it's necessary to know their characterization and how an integration can be made in the production chain and support the development of tourism.

Palabras clave: Encadenamiento productivo, Sector primario, Vinculación, Turismo.

Key words: Productive chain, Primary sector, link-up, tourism.

Introducción

La economía a nivel mundial se ha visto afectada, por dos fenómenos: el rompimiento de las cadenas productivas del sector primario, ya que algunos de sus eslabones para la obtención de insumos y materias primas han sido sustituidos por la exportación, y el otro de impacto significativo por la emergencia sanitaria vivida durante 2020 y 2021.

Es por esta razón que en el marco de la estrategia de integración regional Alianza Pacífico se realiza el proyecto de investigación “*Encadenamientos productivos del sector rural vinculado al turismo*”, por esta razón Colombia, Perú, Chile y México han definido al menos dos productos agrícolas o acuícolas que permitirán definir el grado de caracterización en cada uno de los países involucrados.

De esta manera los productos elegidos por cada país fueron: Colombia cacao y trucha; Perú, cacao y pisco; Chile, vino y salmón; y México, tequila, cacao y trucha; de esta manera se pretende caracterizar preliminarmente cómo funcionan cada uno de ellos tanto en la parte de los encadenamientos productivos para analizar su grado de integración y como contribuye al desarrollo económico de las regiones en donde se encuentran, y finalmente encontrar como estos agrupamientos productivos está relacionados con la actividad turística ya sea con rutas formalmente establecidas o con esfuerzos de los productores por lograr ingresos adicionales para ellos y las comunidades que se involucran en la prestación de servicios turísticos.

Por lo anterior, este artículo en su primera etapa, aborda el cacao y tequila partiendo de un análisis de contenidos, revisando información documental para determinar el estado del arte y la forma de operación de estos agrupamientos ligados al sector rural, en tanto son propicias las

circunstancias para realizar las entrevistas en visitas de campos en los lugares donde se cultivan y comercializan estos productos.

En los siguientes meses serán publicados los resultados de investigación de las etapas posteriores y llegar a conclusiones que ayuden a mejorar la participación de los actores, gobierno, empresarios, academia y agrupaciones de la sociedad civil y lograr una mayor derrama económica incrementando la producción y logrando la interacción del sector turístico en las entidades en donde se ubican y de México en general.

Metodología

El objetivo fundamental de esta investigación es determinar la caracterización de estos dos encadenamientos productivos del sector primario a partir de su integración, interacción y si existe vinculación directamente a actividades turísticas de las zonas en donde se ubican.

Es un estudio con enfoque cualitativo, exploratorio no experimental de tipo fenomenológico sistémico, se divide en dos etapas, en la primera, se realizó investigación documental de los antecedentes de ambos agrupamientos del Tequila y Cacao, en las entidades federativas donde se encuentran dichos productos, Jalisco y Tabasco respectivamente.

Se revisarán los antecedentes del estado del arte, a través de materiales impresos y digitales; en una segunda etapa, una vez que las circunstancias de la emergencia sanitaria lo permitan, se realizarán las entrevistas con los actores principales de los encadenamientos, productores, representantes de asociaciones, responsables de gobierno en las instancias federal y estatal y otros actores clave. La investigación pretende aportar soluciones para mejorar la integración de las cadenas productivas e incrementar la participación del turismo y que esto aporte al desarrollo económico local y nacional.

Para la investigación documental se empleó la técnica de análisis de contenido, el cual es el procedimiento de clasificar los datos de manera que estos se puedan simplificar y organizar por temas y categorías. El análisis de contenido se puede realizar de entrevistas, de observaciones, de periódicos, libros, vídeos, retratos, expedientes y otros documentos. (Peñaloza, 2005).

Marco Teórico

Los encadenamientos productivos o articulación productiva son un aspecto analizado en diferentes regiones del mundo, se liga a los conceptos de cluster, redes empresariales, cadenas productivas, cadena de suministros y cadena de valor, cada uno de estos elementos representa la nueva tendencia del desarrollo industrial y genera la participación de diferentes sectores en el crecimiento y consolidación de empresas de diferentes tamaños alrededor del mundo.

En los cinco continentes se han utilizado estas modalidades de encadenamientos productivos, según el grado de complejidad del agrupamiento y la región en que se utilice es en algunos casos el nombre que adquieren, entre los autores que han estudiado estos conceptos están Porter (1998), López (1999) Dini (1996).

El análisis de los agrupamientos productivos resalta la importancia de la interacción de diferentes tipos de empresas fundamentalmente entre las pequeñas y grandes, además de señalar los mecanismos de cooperación entre las empresas, la autonomía que cada una mantiene jurídica y gerencialmente, su participación voluntaria y la obtención de beneficios individuales mediante la acción conjunta, (López, 2003).

Los encadenamientos productivos incluyen a un conjunto de actores económicos asociados en la cadena de valor de un producto, que interactúan entre sí para obtener beneficios en conjunto y aumentar sus niveles de competitividad.

El sector primario tiene una participación modesta en la economía nacional de México, aporta 2.8% - 616,544 mpmx, comprende las actividades productivas básicas de la extracción y obtención de materias primas, como es la agricultura, ganadería, apicultura, acuicultura, pesca, minería, así como la explotación forestal para su transformación; en este contexto tanto el agave que produce el tequila como el cacao, utilizado para la elaboración del Chocolate, son parte de la cultura mexicana vinculado a la historia y son un producto de alto valor gastronómico mundial, (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. 2019).

Ambos productos el tequila y el cacao son atractivos para su consumo en la población nacional y mundial, existe una amplia variedad en sus presentaciones para su consumo. Estos productos son un atractivo para turistas o visitantes que buscan experiencias de turismo rural con

arraigo histórico y que les generen una experiencia gastronómica (Camacho *et al.*, 2018).

Como parte de la historia acerca de la cultura del agave y su explotación, tiene su origen en un método de cultivo de carácter prehispánico, destacando en la actualidad varias etapas en el proceso de elaboración del tequila, las labores del campo desde la preparación de la tierra hasta las actividades de obtención de la materia prima para la industrialización de este producto son significativas para ser una de las bebidas preferidas por consumidores nacionales y extranjeros.

El Tequila es un producto altamente vinculado al territorio de Jalisco, una bebida emblemática de México, ya que posee un anclaje de origen, siendo un producto cultural. Lo que está respaldado por la norma oficial mexicana, fuertemente vinculada con grandes empresas productoras del Tequila, así como transnacionales, que se han asociado o son propietarias de organizaciones productoras de la bebida, siendo esta bebida alcohólica un producto de gran demanda y siendo exportado alrededor de 120 países (Gómez, 2012).

Por su parte el otro producto de interés para esta investigación es el cacao (cacahuatl), de igual forma que el agave, tiene su raíz en la época prehispánica, según los aztecas, en la zona de Mesoamérica, en el caso de México cobró importancia cultural, histórica y económica además de artesanal, principalmente en la producción de chocolate y sus derivados, utilizado en la elaboración de diversos alimentos y bebidas.

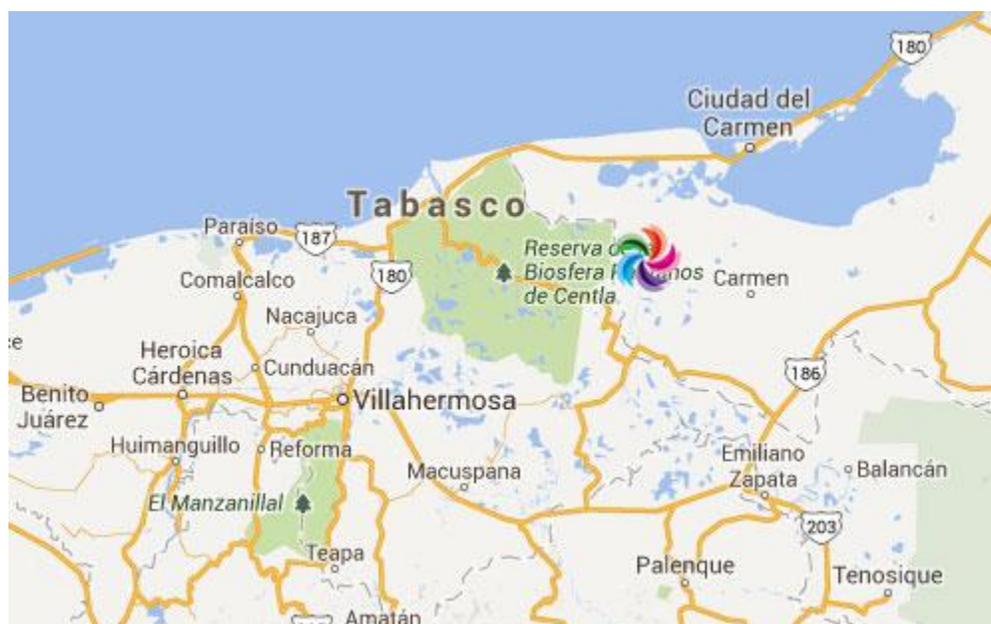
El cacao requiere para su cultivo y crecimiento suelos ricos en materia orgánica que sean profundos y arcillosos, sin encharcamientos donde se logran árboles fuertes que puedan podarse, se caracteriza como una planta de altura media 6.00 metros, tiene flores que forman las habas de cacao, encerradas en una mazorca o piña de color pardo rojizo, similar a una forma de baya con sabor amargo.

En México se tienen diversas variedades en nuestro país, una de ellas es la “criolla”. Las Entidades de la Republica donde se produce el cacao se encuentran en la zona sur principalmente, Oaxaca, Guerrero, Chiapas y Tabasco, siendo este último el de mayor producción, 17 municipios de este Estado se dedican al cultivo del cacao, los más destacados son Comalcalco, Cárdenas, Cunduacán y Huimanguillo los cuales producen en conjunto el 87% de la producción estatal (Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y Seguridad Alimentaria, 2020).

En la figura 1 podemos observar el mapa de ubicación del estado de tabasco.

Figura 1.

Mapa del estado de Tabasco



Fuente: Pueblos México (2020).

Tabasco aporta el 66.9% del volumen de producción nacional con 17 mil 281 toneladas cosechadas en una superficie de 41 mil hectáreas; le sigue Chiapas con el 32.9%, en 9 mil 346 toneladas y Guerrero solamente con 236 toneladas, lo que representa el 0.2%. Son pocos los estados productores en nuestro país, pero por sus climas y tipo de suelos Veracruz y Nayarit tienen gran potencial para el cultivo del cacao (Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera, 2019).

El consumo de cacao per cápita en México es de 0.5 kg, y representa 0.6% del gasto total realizado en alimentos y bebidas por las familias mexicanas, es decir, representa un porcentaje mínimo a pesar de su importancia para la zona sureste de México y su repercusión a nivel internacional; tal vez esto se deba al escaso apoyo al comercio y producción del mismo y que pertenece al sector primario al que no se le ha dado el fomento adecuado; es por ello que al incorporar productos artesanales de mejor calidad se pueden generar redes de comercio y dar un valor agregado al producto, conservando la riqueza cultural que acompaña el desarrollo de este cultivo en algunas entidades federativas del país.

Hallazgos de investigación

El papel del Tequila en Jalisco y México

La vinculación de productores y del territorio tequilero desde su descubrimiento en la zona de los Altos de Jalisco se han ido asentando destilerías productoras de tequila, lo que ha permitido una diversificación en la producción hacia otras latitudes y desarrollando marcas de una calidad reconocida en el mercado internacional, como es Arandas, Tepatitlán y Atotonilco el Alto siendo solo algunas de las poblaciones donde se han establecido algunas de las más importantes fábricas industriales, algunas empresas jaliscienses instalaron sus cultivos y destilerías en la nueva zona tequilera, siendo un factor de derrama económica y cohesión social en el estado de Jalisco, lo que genera más de 30 mil empleos en el trabajo rural. (Plan Estatal de Desarrollo Jalisco, 2013).

Desde las primeras décadas del siglo XX la industria ha evolucionado de manera significativa, introduciendo procesos de elaboración más eficientes y utilizando nuevos recursos energéticos como la electricidad o los carburantes, permitiendo una mayor productividad de las destilerías y control de calidad más estricto. Cabe hacer mención que los agricultores del agave azul de Tequila con el paso del tiempo y a la demanda del destilado se organizan con ejidatarios y agricultores para la diversificación y organización del cultivo así como la selección de semillas y el uso de maquinaria y granjas experimentales para el aprovechamiento de las tierras fértiles para un mejor desarrollo, el Agave tequilana Weber variedad azul conocido en la región agavera como mezcal, constituye un cultivo sumamente complejo y especializado, lo que sólo se produce en territorio delimitado y es sembrado nada más para ser utilizado en la fabricación del tequila como son los Estados de Jalisco en todos sus Municipios, Michoacán, Nayarit, Guanajuato y Tamaulipas. Por sus características biológicas presenta un largo periodo de crecimiento y desarrollo que ronda entre seis a diez años hace que sea considerado como una de las materias primas más caras del mundo para la elaboración de bebidas alcohólicas, en contraposición con otros cultivos de ciclo estacional anual, como el maíz, uva, malta, cebada y caña de azúcar, (Sánchez, 2016).

En la actualidad se ha logrado una mejora significativa en los procesos de elaboración del Tequila realizando la certificación para mejorar cada una de las etapas de la cadena de valor, además del involucramiento de los trabajadores operativos para concientizarlos de utilizar las mejoras prácticas en la producción de esta bebida, además de incorporar procesos sustentables que

beneficien al medio ambiente en donde se encuentran tanto los campos de cultivo como en las plantas procesadoras para la obtención de la bebida nacional.

La revalorización social de la bebida ligada al patrimonio cultural de la región tequilera y de la historia del país, que fuera reconocido en su momento como patrimonio de la humanidad por la UNESCO, ha permitido el desarrollo de la zona y ha facilitado la incorporación de programas turísticos permanentes permitiendo un mayor desarrollo de la sociedad a través de una mayor derrama económica.

La participación de las diferentes dependencias de las tres instancias de Gobierno y la sociedad civil se han coordinado para fortalecer la infraestructura de la comarca tequilera e impulsado la revalorización de la identidad histórica de toda la región como parte importante del patrimonio cultural mexicano.

Dentro de los programas como apoyo de pueblos mágicos cuentan con partidas presupuestales de apoyo de los Gobiernos y la iniciativa privada, debido a las gestiones de empresarios de la zona y el trabajo en conjunto con la Secretaría de Turismo federal [SECTUR] (2020), lo que permite lograr y promocionar al Tequila y obtener el reconocimiento histórico y cultural a nivel mundial. En la Cadena Productiva de la Industria del Tequila, los distribuidores cuentan con amplia trayectoria en el ámbito industrial, lo que se aprovecha dentro del poder económico y experiencia en las cadenas de distribución nacional e internacional para lograr hacer crecer las ganancias, como consecuencia de otros actores como son los agaveros y tequileros; ver figura 2.

Figura 2.

Cadena productiva del tequila



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista a Braulio Flores, prestador de servicios turísticos

Como parte integral de los encadenamientos productivos, se trabaja en las relaciones con agentes públicos y privados que intervienen y participan en el desarrollo industrial, impulsando políticas públicas que van orientadas a fortalecer la competitividad del sector, como los conductos adecuados para lograr el desarrollo económico regional.

La evolución económica turística del pueblo de tequila, del año 2014 al 2019 tuvo un aumento del 232.4% en el PIB turístico acercándose a otros pueblos mágicos del estado de Jalisco, según el Instituto Nacional de estadística y Geografía de México (INEGI, 2019). La pandemia por el COVID-19 ha sido un gran reto para este pueblo Mágico de tequila, aunque por fortuna este destino está bien organizado y es sólida su estructura social y económica, siendo resiliente ante este acontecimiento.

El consejo regulador del tequila (CRT) y con apoyo del Centro Mario Molina, dedicado a realizar estudios estratégicos sobre el medio ambiente, han logrado desarrollar estrategias y un plan de acción en la cadena productiva del agave Tequilana weber azul, creando un modelo sustentable que fortalezca la denominación de origen para lograr evaluar su posición actual e identidad cultural haciéndose responsable de la sustentabilidad ambiental para una protección en los ecosistemas de la comarca tequilera y preservar un ambiente saludable, trabajar al mismo tiempo con una sustentabilidad económica que garantice un crecimiento en la zona que sea perdurable y tener una sustentabilidad social que implique un buen funcionamiento en los actores de los mercados laborales, obteniendo un alto nivel de empleo para el desarrollo de la comarca tequilera.

Cacao, desarrollo regional y repercusión internacional

De acuerdo a la Planeación Agrícola Nacional, del 2017-2030, la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, ha realizado estudios donde se observa que entre el periodo del 2003 a 2016 se produjo una reducción de la producción de 46.2 % y de su rendimiento de 26.23% y que durante el 2016 las 26.86 % generadas cubrieron un 41.23% de los requerimientos nacionales, por lo que se tuvo que importar de países como Ecuador 60.29% del total, de Costa de Marfil el 21.08% y de Colombia el 3.3% para lograr abastecer la industria; puesto que el grano de cacao no se utilizan únicamente para generar chocolate, (Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural [SAGARPA], 2018).

Al ser un producto industrializado el cacao adquiere un valor agregado que difícilmente podría obtener en los países en los que se cosecha, ya que se opta por otro tipo de manufactura, se ha menospreciado por las grandes industrias al catalogarlo como una opción menos rentable, es decir a la elaboración de chocolate artesanal; una parte importante de lo que se cultiva se va al extranjero, se industrializa y luego regresa a México, con un elevado costo de adquisición, resultando en ocasiones imposible comprar una barra de chocolate de mediana calidad debido a que las empresas multinacionales imponen los precios del mercado internacional y por ende del nacional, (Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y Seguridad Alimentaria [CEDRSSA], 2020).

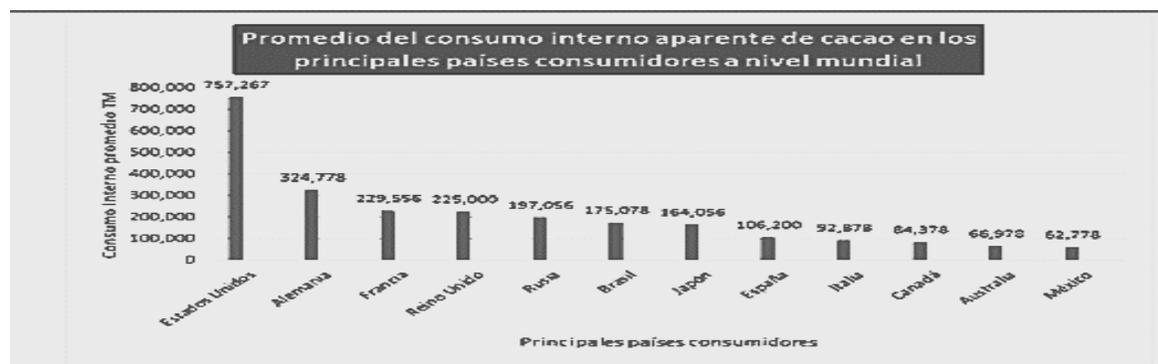
Las exportaciones de cacao son mínimas, se estima entre 621 toneladas de las cuales el 79% (1), se destinan a Bélgica, y a Norteamérica a empresas de chocolate gourmet que buscan el cacao mexicano por su fino aroma que lo hace diferente a otros.

México tiene un déficit de producción y consumo de cacao por lo que, para satisfacer la demanda interna se importa cacao de Ecuador el Costa de Marfil y de República Dominicana, Colombia y Ghana y una de las desventajas de la industrialización del cacao es la desnaturalización del propio producto, mismo que se lanza al mercado con un bajo o nulo contenido nutricional, esto debido a la alteración de la materia prima con fórmulas a base de grasas vegetales, colorantes y saborizantes artificiales así, una barra de chocolate comercial puede contar con solo un 25-35% de pasta de cacao, mientras que las barras de chocolate semiamargo puede variar entre un 45 hasta un

99% en tanto que las barras de chocolate blanco solo contienen manteca de cacao, leche y azúcar. En esta industria se puede visualizar en la siguiente tabla, quiénes son los mayores consumidores del cacao a nivel mundial.

Figura 3.

Principales países consumidores de cacao a nivel mundial



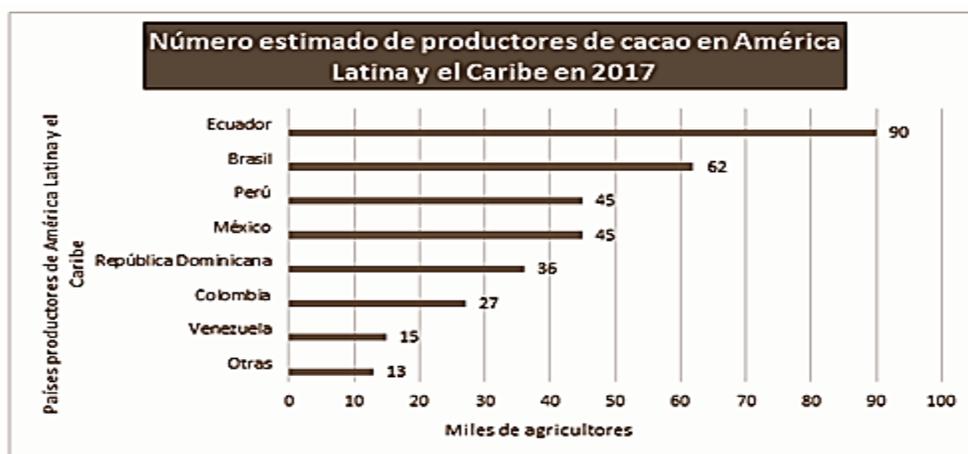
Fuente: Elaboración del CEDRSSA a partir de datos de la International Cocoa Organization (ICCO) 2016.

Es por ello como Estados Unidos en ocasiones ya regresa el producto procesado y con un costo más alto aún a nuestro país.

Según CEDRSSA, en 2018, la industria chocolatera creció 5 % y la expectativa es mantener ese ritmo, pero la realidad es que la industria se incrementó apenas uno por ciento en el primer semestre del 2019; y aunque la producción cacaotera en América Latina y el Caribe es realizada por más de 350.000 familias de productores y al menos 1,750,000 personas dependen o se benefician directamente de su producción en 23 países del continente americano. Cabe mencionar que en México la producción de cacao ocupa a 45 mil productores, esto según datos reflejados en la siguiente tabla que proporciona CEDRSSA y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA y el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquero, instituciones y organismos relacionadas con este sector en apoyo de la industria.

Figura 4.

Número estimado de productores de Cacao en América Latina 2017.



Fuente: Elaboración por el CEDRSSA con datos obtenidos del estado actual sobre la producción, el comercio y el cultivo de cacao en América del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2017 y con datos del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) 2017.

Aun por el tipo de clima que predomina en América Latina es más viable para el cultivo de este sector, en la tabla 1, se muestra que en México, la SADER, 2020, estima que para su proyección en el 2030 el consumo y la producción nacional de cacao registre un crecimiento de 76.97 y 19.49%, respectivamente; por lo que sería importante que se llegue a lograr siempre y cuando se ve reflejada la participación colaborativa tanto de productores, organismos, asociaciones y el propio gobierno apoyando programas y articulándose de forma coordinada.

En la tabla 1 se muestra la estimación de la existencia de 5.5 millones de pequeños productores de cacao a nivel mundial, la mayoría con parcelas que van desde las 0.2 a 0.5 hectáreas.

Tabla 1.

Tendencias de la producción de cacao 2016-2030

PRODUCCIÓN Y CONSUMO DE CACAO 2016-2030										
Estimaciones					Crecimiento acumulado				Crecimiento promedio anual	
Año/ Periodo	2016	2018	2024	2030	2003- 2016	2016- 2018	2016- 2024	2016- 2030	2003- 2016	2016- 2030
Producción potencial (miles de toneladas)	26.66	29.82	38.68	47.54	-46.24%	11.00%	29.72%	76.97%	-4.66%	-4.16%
Consumo Nacional (miles de toneladas)	65.16	66.84	72.14	77.86	23.08%	2.58%	7.93%	19.49%	1.61%	1.28%

Fuente: Tabla realizada por CEDRSSA con datos de la Planeación Agrícola Nacional 2017-2030 SADER.

Aunque en México hay zonas con gran potencial para el cultivo de cacao, este árbol necesita condiciones climáticas y de suelo muy particulares por lo que se limita aún más a ciertos lugares y no se puede establecer de manera extensiva; por lo que es importante promover la producción de cacao mexicano de alta calidad mediante el fomento de cultivos sustentables y apoyar al mejoramiento de las condiciones de vida de los agricultores y sus familias, con el objeto de hacer de México un país con mayor reconocimiento mundial por la calidad de su cacao, y garantizar un abastecimiento sustentable de este cultivo que beneficie tanto a los productores, como a la cadena de suministro (CEDRSSA, 2020).

Hoy en día los granos de cacao se utilizan para generar chocolate, pero también para producir diversos productos como licor con sabor a cacao, aceite de cacao, medicamentos, cosméticos, jabones, entre otros productos; y que a través de la Secretaría de Economía Federal, el Gobierno de Tabasco, la Secretaría de Desarrollo y la Secretaria de Turismo del propio estado, están haciendo esfuerzos por desarrollar un proyecto que permita generar valor agregado en la industria del cacao a través de bancos de información.

En la tabla 2 se muestran las principales cadenas productivas del estado de Tabasco, con base en información del Sistema de Información para la Administración del Conocimiento.

Tabla 2.

Cadenas productivas del Estado de Tabasco

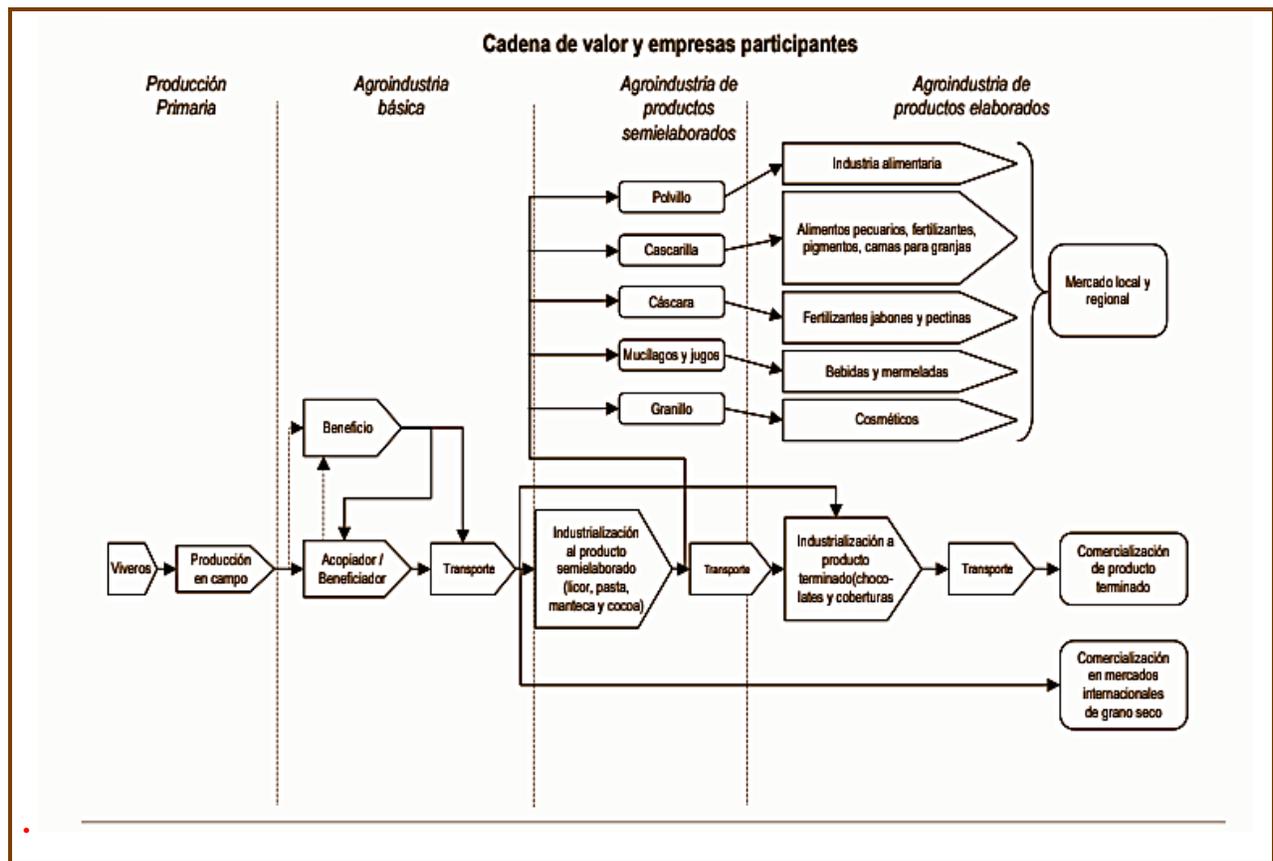
Cadena		Valor de la producción (miles de pesos)	Número de productores		
Agrícola	Básicos	Maíz	220,897	34,284	
		Arroz	37,300	985	
	Hortícolas	Sandía	30,420	378	
	Perennes	Cacao		261,222	22,764
		Coco		79,458	12,300
		Plátano		477,269	1,904
		Caña de azúcar		368,549	6,110
	Frutales	Piña		52,740	65
		Naranja		71,053	1,961
		Limón		62,858	955
		Papaya		67,399	713
	Pecuario	Carne Bovina		1,049,901	35,000
Leche Bovina		242,816			
Carne Ovina		3,242	600		
Forestal	Preciosas		2,247	1,988	
	Comunes		483		
Acuacultura	Ostión		24,357	1,401	
	Mojarra		71,336	6,920	
Total		3,123,547	128,328		

Fuente: Proyecto para generar valor agregado en la industria del cacao en el Estado de Tabasco, 2017.

En la tabla 2 se observan las principales cadenas agrícolas, entre ellas la pecuaria (carne bovina) con valor de producción de 1, 049,901 millones de pesos, en comparación con la de cacao con apenas 261, 222 millones de pesos, representa el 25% del total de la señalada anteriormente.

Aunque existe un Comité Sistema Producto Cacao Nacional A.C. que es la figura que a nivel nacional representa a la cadena agroalimentaria del cacao y se conforma por cinco eslabones: productores, industriales, comercializadores, proveedores de material vegetativo e investigación y transferencia tecnológica, situación que no han logrado sumar los intereses para el correcto desarrollo de esta industria por diversos interés, es importante que estos participantes también se vinculen con organismo, para capacitación y obtención de apoyos económicos por parte de las instituciones de gobierno encargadas de ello y otros organismo para desarrollar esta industria articulados coordinadamente y esto genere esa cadena de valor en beneficio de todos.

Figura 5.
Cadena de valor del cacao y empresas participantes



Fuente: Centro de Estudios Estratégicos del Tecnológico de Monterrey (2000)

Siendo el chocolate en Tabasco una de las agroindustrias con más tradición y arraigo cultural.

De tal forma que podemos decir que sus aportes económicos son significativos en la industria de alimentos procesados a través de sus tradicionales esfuerzos de producción, fabricación y comercialización del cacao y del chocolate. Se calcula que aproximadamente el 67% de la producción de cacao en grano se destina a la producción de chocolate y el resto a la producción en polvo de cacao.

Turismo y Tequila

La población de Tequila se ha incorporado al programa “Pueblos Mágicos” con el objetivo de mejorar la imagen urbana de la localidad. El Ayuntamiento de Tequila creó el Museo Nacional del Tequila con el objetivo de ofrecer al visitante un panorama general de esta manifestación cultural, como parte integral de los apoyos que han sido reflejados en el Municipio está también la Secretaría de Cultura del Gobierno de Jalisco.

Dentro de las regiones tequileras del Estado se encuentran en los Altos de Jalisco, que tienen también una personalidad y un carácter único, en donde se está promoviendo el desarrollo de iniciativas oficiales y privadas para establecer un destino turístico vinculado a la producción de la bebida nacional. En algunas destilerías alteñas se han iniciado recorridos temáticos y visitas a las instalaciones y al espléndido campo agavero de la región representado por líneas de agave azul y un suelo de tonos rojizos que le confieren un cromatismo y una identidad particular.

Debido a la creciente demanda, el sector de servicios turísticos ha implementado algunos restaurantes y hoteles de varios perfiles en la comarca, como ejemplo está el rescate de algunas haciendas y casonas para fines recreativos o turísticos.

La Ruta del Tequila

La fundación Cuervo, ha promovido la creación de La Ruta del Tequila en el Paisaje Agavero, en copatrocinio con el Banco Interamericano. Esta iniciativa busca la consolidación de recorridos turísticos por la región de origen del destilado, buscando la capacitación de micro, pequeñas y medianas empresas en la prestación de servicios al visitante.

La creación en 2006 de la Ruta del Tequila es de gran apoyo en materia turística ya que a través de su trabajo se han podido identificar nuevos atractivos y se ha impulsado a la población, la arquitectura, la naturaleza, arqueología y las tradiciones vivas presentes en el paisaje agavero para lo más variado de interés del turista. El turismo cultural, turismo recreativo, agroturismo,

senderismo, ecoturismo, turismo enológico, de aventura son algunas de las posibilidades que tiene el visitante para adentrarse en una comarca declarada Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO (Mundo Cuervo, 2020).

La actual arquitectura del Tequila

La reciente resignificación de la importancia de la bebida nacional ha repercutido en el espacio para la producción del tequila en un mayor cuidado de las instalaciones históricas destinadas a la elaboración del destilado y un mejoramiento en lo que se refiere a la calidad de diseño del espacio arquitectónico de las renovaciones de instalaciones o de las nuevas destilerías consideradas actualmente también como parte del Patrimonio de la Humanidad, ya que los espacios para la elaboración del tequila se deben constituir de manera cuidadosa y consciente como parte del patrimonio colectivo del futuro.

Eventos y experiencias de interés Turístico del Municipio de Tequila

La Feria Nacional del Tequila, se realiza año con año del 29 de noviembre al 13 de diciembre. En la festividad se llevan a cabo exposiciones de los principales fabricantes de Tequila de la región, así como las tradicionales charreadas, carros alegóricos, juegos pirotécnicos, juegos mecánicos, peleas de gallos y el clásico Mariachi.

El Festival Cultural de Tequila, se realiza anualmente en el mes de Abril; en un espacio creado para la divulgación, vinculación y representaciones artísticas más representativas de la región, actividades culturales, presentaciones de grupos musicales, talleres diversos y espectáculos. Este evento se lleva a cabo en la Plaza principal del Municipio de Tequila y en las instalaciones del Foro José Cuervo, lugar de gran empuje para el desarrollo turístico del Pueblo Mágico. La casa destiladora Mundo Cuervo también organiza el evento del medio maratón internacional, donde se recorre variados parajes del paisaje agavero y participan atletas de varias partes del mundo.

Tequila Express

Actualmente el recorrido turístico denominado Tequila Express, es operado por la Cámara Nacional de Comercio, servicios y turismo de Guadalajara; con el objetivo de operar el recorrido cada sábado durante todo el año; dicho recorrido turístico es llevado a cabo en autobuses turísticos visitando las instalaciones y haciendo un recorrido guiado por casa Sauza, en el cual incluye barra libre de Tequila y cerveza así como bebidas sin alcohol, comida tipo buffet y show folclórico

cultural en la quinta Sauza, anteriormente este recorrido era operado en ferrocarril turístico visitando casa Herradura.

José Cuervo Express

Es un recorrido turístico alternativo al de Tequila Express, el cual es operado en ferrocarril en el que incluyen alimentos y bebidas, así como Mixología típica de la región, visitando la Casa la Rojeña (Mundo Cuervo) en la cual se ofrece un espectáculo folclórico cultural en su Auditorio, dicho recorrido es operado cada sábado a lo largo del año.

Nota: Ambos recorridos han sufrido afectaciones vitales en su operación cambiando sus protocolos de operación y días de salidas a consecuencia de la Pandemia de COVID-19.

(Flores, 2021).

Servicios de Hospedaje

La casa tequilera Mundo Cuervo, construyó un hotel categoría cinco estrellas con un diseño arquitectónico de vanguardia llamado “Solar de las Ánimas” ubicado en el corazón del Municipio de Tequila.

Por parte de la Tequilera de Cofradía invirtió y realizó un creativo proyecto de hospedaje en modalidad boutique llamado Hotel Matices, el cual consiste en vivir la experiencia de dormir en una Barrica de Tequila rodeados de agaves, incluyendo actividades del destino como hacer tu propia botella, adoptar un agave y visitar su asombroso restaurante subterráneo la Taberna del Cofrade (Flores, 2021).

Algunos atractivos turísticos de la región de los valles donde se encuentra enclavada la zona tequilera son visita a la localidad de Amatitán, Capilla El Calvario, Cascada Los Azules, Localidad de Arenal, Hacienda y destilería José Cuervo La Rojeña, Las destilerías, los lavaderos, Mundo Cuervo, Museo Los Abuelos, Museo Nacional de Tequila, Palacio Municipal de Tequila, Parroquia de Santiago Apóstol, Quinta Sauza, Santuario de la Santa Cruz, Templo de la Purísima Concepción, Volcán de Tequila, entre otros (Flores, 2021).

Turismo y Cacao

El cacao es un producto regional del Sureste Mexicano que ha impulsado el crecimiento del turismo rural principalmente, se han impulsado visitas a las haciendas productoras para conocer el proceso cultivo y elaboración del producto, y como insumo para la elaboración de otros

productos procesados. En este contexto, la Ruta del Cacao al Chocolate abarca los municipios de Cunduacán y Comalcalco. Para promocionar y dar a conocer esta industria, las principales actividades se concentran en la visita a tres haciendas cacaoteras: Hacienda la Luz, Hacienda Jesús María y Finca Cholula (Ver tabla 3).

Tabla 3.

Haciendas cacaoteras en Comalcalco Tabasco, México

Hacienda	Extensión	Ubicación
Hacienda Jesús María	50 hectáreas	Comalcalco. Ranchería Sur 5ª. Sección, camino vecinal Comalcalco-Tulipán-Comalcalco
Finca Cholula	10 hectáreas	Comalcalco. a un costado de la Zona Arqueológica de Comalcalco
Hacienda la luz	50 hectáreas	Comalcalco. Ranchería Norte 1ª Sección Carretera Federal Comalcalco-Paraíso Km 3.5 Comalcalco

Fuente: Camacho *et al.* (2018).

Camacho *et al.* (2018), refieren en su artículo la Ruta Gastronómica del cacao al chocolate en Comalcalco, Tabasco, que el turismo gastronómico tiene como premisa posicionar alimentos regionales de un destino en particular; por lo que genera actividades especializadas como las ferias y rutas gastronómicas. Estas se conceptualizan como un “sistema organizado que ofrece al turista la posibilidad de disfrutar la comida típica y la producción agroindustrial y relacionarse con los agricultores, sus actividades y su cultura” (Osorio *et al.* 2016. p. 7).

También están dimensionadas como un “itinerario con un origen, dimensión territorial, y configuración estructural específica que enlaza destinos, productos, atracciones, servicios y actividades fundamentadas en la producción, creación, transformación, evolución, preservación, salvaguarda, consumo, uso, goce, disfrute de manera saludable y sostenible del Patrimonio. De acuerdo con la SECTUR (s/f), existen 18 Rutas Gastronómicas ubicadas en 29 entidades y la capital del país, varias de ellas abarcando dos o más estados, tal como es el caso de Tabasco que junto con Chiapas están registradas con la Ruta del Cacao (Ver tabla 4).

Tabla 4.

Rutas Gastronómicas en México

Entidad Federativa	Ruta Gastronómica
Baja California y Baja California Sur	Los fogones entre viñas y aromas del mar
Ciudad de México	El sabor de hoy
Chihuahua	Cocina de dos mundos
Tabasco y Chiapas	Cacao
Oaxaca	Los mil y un sabores del mole
Sinaloa	La mesa de la huerta y el mar
Michoacán	El altar de los muertos
Morelos y Guerrero	La ruta de los mercados
Veracruz	Del café a la vainilla
Querétaro y -Guanajuato	Platillos con historia
Jalisco	Ruta del Tequila
Nayarit, Colima	Los sabores del mar
Hidalgo	La cultura del maguey
Tamaulipas	Del mar a la laguna
Aguascalientes, San Luis Potosí, Zacatecas	La sazón del minero
Nuevo León, Coahuila, Durango	Entre cortes y viñedos
Yucatán y Quintana Roo	Los ingredientes mestizos del Mayab

Fuente: Camacho *et al.* (2018).

El turismo gastronómico es un estilo de vida y de motivación para el turista que busca experiencias con productos genuinos de una región específica (World Trade Organization [WTO], 2012). En México la Secretaría de Turismo (SECTUR), impulsa la Política de Fomento a la Gastronomía Nacional, procurando coordinar acciones para la conservación, promoción y difusión de este sector estratégico de la actividad turística del país.

Esta actividad representa el 2% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional, genera 1.7 millones de empleos directos e impacta a 83 ramas económicas SECTUR (2017). Asimismo, el consumo de alimentos representa el 30% del gasto de los turistas (SECTUR, 2016).

Además de estos elementos económicos, la riqueza gastronómica mexicana se basa en su pluralidad y en su arraigo cultural. Esto implica que se cuenta con los ingredientes, el campo, la tradición, las recetas y los cocineros, lo que permite que la cocina mexicana y sus actores, ocupen

un lugar relevante en la escena gastronómica mundial (SECTUR, 2014).

Asimismo, para el año 2016 solo se contabilizaron 58 fábricas de chocolate en Tabasco, asentadas principalmente en la región de Chontalpa, en los municipios de Comalcalco, Paraíso y Jalpa de Méndez, de igual forma hay fábricas en Nacajuca, Cárdenas, Huimanguillo, Villahermosa y Teapa. En este año, en el estado se produjeron 17 mil toneladas de cacao y en Chiapas 7 mil, con lo cual no se cubre el mercado industrial del chocolate nacional que requiere 115 mil toneladas.

Según la Secretaría de Desarrollo Económico y Turístico del estado de Tabasco (2017), en el 2004 había una superficie cosechada de 59,967 hectáreas, mientras que en el 2016 la superficie cosechada fue de 40,704 hectáreas, lo que significa una reducción en la producción de cacao y una mayor importación de cacao de otros países. Sin embargo, para el 2017 México ocupaba el 8° lugar a nivel mundial como productor de cacao con una producción anual de 28 mil 7 toneladas, de las cuales el 68% provinieron de Tabasco, específicamente de los municipios de Comalcalco, Cárdenas, Cunduacán y Huimanguillo, quienes concentran el 87% de la producción de la entidad.

Los chocolates producidos en la región de la Chontalpa en Tabasco emplean elementos propios de la región que los hace únicos, por ejemplo, el proceso de fermentado de la semilla del cacao, los ingredientes locales únicos (pimienta, canela, cacao criollo), la mano de obra familiar; instrumentos y utensilios domésticos, tecnología y conocimientos acumulados ancestralmente, tal es el caso de utilizar el barro, la jícara, el fogón y los tipos de leños dónde su nivel de humo dará el toque final en su aroma y sabor característico (Córdova *et al*, 2018).

Aun a pesar de plantearse en el plan de desarrollo apoyo para el clúster de la industria de cacao y sus derivados, ha sido crítico no lograr articular pues el agrupamiento de la producción en el campo y esto se debe a que se conforma un círculo vicioso en el que los niveles de producción considerados muy bajos y no permite aprovechar la economía de escala.

Estas unidades son muy pequeñas básicamente para el consumo local lo que provoca que esta actividad no genere un flujo de efectivo para los productores de manera atractiva y las plantas pudieran ser mejoradas pero también para ello se requiere inversión en el caso del Centro de Estudios estratégicos, se trabaja en la biología del mismo El financiamiento de acuerdo a la percepción de los actores, este elemento es limitado en el sector, especialmente en los primeros

eslabones de la cadena de valor, ya que normalmente los productores no son sujetos de créditos, y cuando éstos se pueden conseguir su costo (tasa de interés) no es acorde a la rentabilidad del sistema productivo. Las plantaciones son muy viejas y es necesario proveer de estas plantas y cambian en ocasiones el uso del suelo para otro cultivo que les puedan generar mayor ingreso a corto y mediano plazo. y estas tierras son complementadas por otras actividades, tales como el cultivo de maderas preciosas para sombra, cultivo plantas ornamentales, entre otras alternativas y su transportación resulta difícil.

El agroturismo es una de las modalidades del turismo en espacios rurales que la Organización Mundial del Turismo lo define como una “actividad que se realiza en esos espacios primarios donde los actores complementan sus ingresos con alguna forma de turismo en la que facilitan alojamiento, comida o recorridos brindando una oportunidad de familiarización con la elaboración y transformación de dichos productos y aunque no es una disciplina regulada en los dos casos permite valorar el trabajo de los agricultores, no sólo del paisaje sino también de la cultura que se crea alrededor de ellos. Desde hace tiempo, hay algunos programas de apoyo o generación de grupos o comités de trabajo que buscan ser parte de apoyar la reactivación de las zonas rurales; Blanco y Riveros (2010) mencionan que se trata de “una actividad recreativa incluida dentro de las modalidades de turismo en espacios rurales, donde se pueden articular una o varias de las fases relacionadas con la producción agropecuaria, además de la agroindustria, la artesanía o la gastronomía” (p. 117).

Comentarios finales y conclusiones

La investigación realizada acerca de la bebida del Tequila nos conduce a conocer el rico acervo histórico del Estado Jalisco, de la misma comarca tequilera convertida en un icono turístico y cultural de México, lo que conlleva a un compromiso ante el mundo del comercio de esta bebida tan emblemática y conocida, así como la regulación en sus procesos de calidad. A lo largo de los últimos cuatro siglos, la elaboración del Tequila como una bebida netamente mexicana ha aportado grandes descubrimientos en la industria para generar un gran desarrollo económico en la región tanto a nivel Nacional como Internacional.

De la misma forma el cultivo del cacao que tiene su origen en México ha alcanzado un nivel de producción nacional competitivo, buscando los apoyos de investigación y desarrollo así

como las tecnologías adecuadas que brinden en el sector primario un desarrollo en la capacidad de absorción de conocimiento y potencializar las innovaciones del producto. Son poco apoyados los pequeños productores y por ende las grandes empresas, llegan a comprar a bajo costo la materia prima para la industrialización del cacao y ellos lo comercializan con mayor valor, por lo que es inminente que las instituciones gubernamentales intervengan para brindar apoyos a las PyMes.

A partir del objetivo señalado como parte de la metodología en el que se estableció: determinar la caracterización de los encadenamientos productivos del sector primario tequila y cacao, a partir de su integración, interacción y si existe vinculación directamente a actividades turísticas de las zonas en donde se ubican, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

1. Los encadenamientos productivos de tequila y cacao están bien definidos, ambos orientados a la internacionalización, la primera como bebida alcohólica con denominación de origen con preferencia de consumo en todo el mundo y el segundo como materia prima base para la elaboración de la cocoa y diferentes alimentos y bebidas, sin embargo, será necesario revisar al detalle la integración de cada uno de sus eslabones.
2. La formación de redes empresariales es importante no solo en el cultivo, cosecha y procesamiento de ambos productos, que ha fortalecido la participación de organizaciones de diferentes tamaños y niveles, pero es necesario definir acciones concretas para lograr beneficios comunes para todos sus participantes.
3. La interrelación de ambos agrupamientos tequila y cacao, con empresas de clase mundial favorece el perfeccionamiento de los procesos y por lo tanto la mejora continua del producto terminado o del insumo para otros procesos industriales.
4. La vinculación del tequila y cacao con el sector turístico y los prestadores de servicios complementarios existe en ambos casos, siendo el tequila de mayor impacto nacional e internacional, debido a la diversidad de actividades vinculados esencialmente a la cosecha y elaboración del producto. En cuanto al cacao, se han conformado algunas tareas relacionadas con su producción; influye de manera negativa para el incremento de visitantes a las plantaciones, las condiciones económicas de la región por lo que tendrán que tomarse alternativas desde la instancia gubernamental coordinadas con el sector empresarial y social para impulsar un mayor desarrollo económico de la zona.
5. Es necesario revisar la reglamentación oficial y las políticas públicas encaminadas a impulsar

por un lado proyectos de integración y articulación productiva en el sector primario y por otro lado su vinculación con el sector turístico para involucrar a los diferentes actores en acciones concretas en beneficio de las regiones en donde se encuentran.

6. Las asociaciones de productores de tequila y cacao tendrán que seguir impulsando la internacionalización de estos productos logrando la certificación nacional pero también de los países de origen.
7. Esta es la primera parte de la investigación que incluye una revisión de análisis de contenidos para caracterizar preliminarmente ambos agrupamientos. Al desarrollar la segunda etapa podrán ser realizadas entrevistas con los diferentes actores de los encadenamientos productivos y prestadores de servicios turísticos y complementarios para lograr una mayor caracterización de estos.

Será necesario seguir promoviendo líneas de investigación que fortalezcan al sector primario y por consecuencia que los actores que forman parte de los agrupamientos productivos a través de un trabajo conjunto con la intervención de gobierno, empresa, academia y sociedad civil se vean beneficiados en la derrama económica de la región y obteniendo un mayor nivel de desarrollo humano.

Referencias

- Basulto, A., Medina, J., Monárrez, J. (2015). El Desarrollo de la cadena productiva del tequila, agentes, regulación e internacionalización. *Research Gate*.
https://www.researchgate.net/publication/325034719_El_desarrollo_de_la_cadena_productiva_de_la_industria_del_tequila_agentes_regulacion_e_internacionalizacion.
- Blanco, M. & Riveros, H. (2011). El agroturismo como diversificación de la actividad agropecuaria y agroindustrial. *Estudios Agrarios*.17(49). 13-117-125.
https://www.pa.gob.mx/publica/rev_49/An%C3%A1lisis/el_agroturismo_como_-_Marvin_Blanco_M..pdf.
- Caco México. (2021) Principales países productores de Cacao.
[|https://www.cacaomexico.org/?page_id=201](https://www.cacaomexico.org/?page_id=201).
- Camacho, M., Suárez, R., Juárez, A. (2018) Ruta Gastronómica del Cacao al Chocolate en Comalcalco, Tabasco, México, ante los nuevos escenarios mundiales. En Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional A. C.

- (Ed). *Volumen II Desarrollo Regional Sustentable y Turismo.: Nuevos escenarios mundiales, repercusiones en México y potencialidades regionales*. Universidad Nacional Autónoma de México. <http://ru.iiec.unam.mx/id/eprint/3814>.
- Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria (2020, 24 de Enero). *Industria del cacao en México*. http://www.cedrssa.gob.mx/post_industria_del_n-cacao_en_mn-xico-n.htm
- Centro de Estudios Estratégicos del Tecnológico de Monterrey (2000). *La industria del cacao y sus derivados*. <https://repositorio.tec.mx/handle/11285/574887>.
- Centro Mario Molina (Sin Fecha). Estrategia de sustentabilidad para la Cadena Productiva Agave Tequila. <https://centromariomolina.org/estrategia-de-sustentabilidad-para-la-cadena-productiva-agave-tequila/>.
- Confederación de Cámaras de Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo. (2019, 5 de Febrero). Impulsan el cultivo de cacao en México. <https://www.concanaco.com.mx/impulsan-cultivo-de-cacao-en-mexico/>
- Conoce Hidroponia (2018, 8 de Marzo). Producción del cacao en México. <https://www.hidroponia.mx/produccion-de-cacao-en-mexico>
- Córdova, C., Jaramillo, J., Córdova, A., Carranza, I., Morales, J. (2018). Chocolate casero tradicional en la región de la Chontalpa Tabasco, México: actores y saberes locales. *Estudios sociales. Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*. 28(52). 2-27. <https://doi.org/10.24836/es.v28i52.577>.
- Dini, M. (1996). Políticas Públicas para el desarrollo de redes de empresas. La experiencia chilena. *Revista Latinoamericana de Estudios del trabajo*. 2(3). 131-157. <https://biblat.unam.mx/es/revista/revista-latinoamericana-de-estudios-del-trabajo/3>
- Gobierno del Estado de Jalisco (2016, 20 de Octubre). Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 2013-2033. <https://sepaf.jalisco.gob.mx/gestion-estrategica/planeacion/ped-2013-2033>.
- Gobierno de México. (2018, 20 de Abril). El cacao en México. <https://www.ciatej.mx/el-ciatej/comunicacion/Noticias/El-cacao-en-Mexico/61>.
- Gómez, I. (2012). *Tequila, de la Antigua taberna artesanal a una industria de alcance global*. Guadalajara, Jalisco. Cámara Nacional de la industria Tequilera.
- Instituto de Estadística y Geografía de México (2019). Censos Económicos 2019. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>.

- Juárez. A. (Sin fecha). La importancia económica del turismo en Tequila. <https://brainanalytics.mx/coyuntura/la-importancia-economica-del-turismo-en-tequila/>.
- Lopez C. (1999). Distritos Industriales: experiencias de acción conjunta y cooperación interempresarial para el desarrollo de la pequeña y mediana industria. *Espacios*, 20 (2).
- López C., C. (2003). *Redes Empresariales, experiencias en la región angina*. Minka Pequeña y Mediana Empresa.
- Meneses. K., Córdova. G., & Oleas. K. (2019). Aporte del sector turístico como eje estratégico de encadenamientos productivos [Ponencia]. Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible 2019. <https://repositorio.conare.ac.cr/bitstream/handle/20.500.12337/7809/Meneses.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.
- Mundo cuervo (2020, 9 de Agosto). José Cuervo Express: un tour por la ruta del tequila. *Relatos de Tequila*. <https://www.mundocuervo.com/esp/blog/2020-06/jose-cuervo-express-un-tour-por-la-ruta-del-tequila/>.
- Osorio, R., Serrano, R. & Echeverría, O. (2016). Metodología para el diseño de Ruta Alimentaria en Zacazonapan, México; desde un enfoque de turismo rural. *Gran Tour, Revista de Investigaciones Turísticas*. 13. 4-25. <https://eutm.es/grantour/index.php/grantour/article/view/69>.
- Peñaloza, I. (2005). La UAEM y sus fuentes. Fragmentos de la historia universitaria a través de sus documentos, 1827-1956. Universidad Autónoma del Estado de México
- Porter, M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Fress Press.
- Pueblos México (2020). Mapa de Pueblos Mágicos en Tabasco. www.pueblosmexico.com.mx%2Fmapa-de-pueblos-magicos-en-tabasco
- Ra. D. (Sin Fecha). Elaboración de Instrumentos de Investigación. https://www.academia.edu/12594995/Elaboraci%C3%B3n_de_Instrumentos_de_Investigaci%C3%B3n.
- Rioseco P. (2020, 13 de Mayo). Encadenamientos Productivos ¿De qué estamos hablando?. *Trabajos periodísticos. Auditoría y Control*. https://www.contraloria.gob.cu/sites/default/files/articulos/2020-03/2%20Encadenamientos%20productivos_0.pdf.

- Robles G. (2006). Presencia de Thielaviopsis paradoxa en Agave (agave tequilana weber, var. azul). [Tesis profesional para obtener el título de ingeniero agrónomo, Universidad de Guadalajara]. Repositorio Dspace.
<http://repositorio.cucba.udg.mx:8080/xmlui/handle/123456789/2342>.
- Sánchez, A. (2016). Necesidades de Información y comportamiento informativo de los agricultores de agave azul de Tequila, Jalisco: Un estudio de caso. Investigación bibliotecológica, vol. 30, no. 69, Ciudad de México., mayo/agosto 2016.
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (2017, 14 de Septiembre). Planeación Agrícola Nacional 2017-2030.
<https://www.gob.mx/agricultura/acciones-y-programas/planeacion-agricola-nacional-2017-2030-126813>.
- Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera.(2019, 26 de septiembre). Cacao Orgullo Mexicano. <https://www.gob.mx/siap/articulos/cacao-orgullo-mexicano>
- Secretaría de Desarrollo Económico y Turismo, Gobierno del Estado de Tabasco; Instituto Nacional del Emprendedor, Secretaría de Economía. (2017). Proyecto para generar valor agregado en la industria del Cacao en el Estado de Tabasco. <https://docplayer.es/92785938-Proyecto-para-generar-valor-agregado-en-la-industria-del-cacao-en-el-estado-de-tabasco.html>
- Terrazas. V. (2021, 31 de Enero). México importa el 80% del cacao que consume la industria. La verdad de Tamaulipas. <https://www.laverdad.com.mx/2021/01/mexico-importa-80-del-cacao-que-consume-la-industria/>.
- Valenzuela. A. (2006). Agave Azúl: Historia por venir. *Patrimonio Cultural y Turismo-Cuadernos*. 15. 145-157.
<https://www.cultura.gob.mx/turismocultural/cuadernos/pdf15/articulo8.pdf>.

Capítulo 5

El nivel de competitividad de las empresas turísticas de transporte de pasajeros en Colima, México.

Pablo Adrián Magaña Sánchez, Mario de Jesús Naranjo González, Eduardo Silva Peña y Asael Langarica Medrano⁹.

En la actualidad las diferentes empresas, trátense si son micro, pequeñas o medianas (Secretaría de Economía, 2009) buscan ante todo poder cumplir, y superar las expectativas de sus clientes, es decir desean ser competitivas. En un mundo tan cambiante por el fácil acceso de estos clientes a la tecnología, las empresas buscan innovar y ofrecer día a día mejores productos o servicios. Debido a lo anterior los empresarios dueños de estas empresas realizan diversos estudios de mercado para poder analizar y ver cómo le cumplen a sus diversos clientes.

Planteamiento del problema.

En el estado de Colima existe una problemática con las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas prestadoras de servicios de transporte terrestre de pasajeros, esta problemática radica en que diferentes usuarios de este tipo de servicios han presentado inconformidades con la prestación de estos. Debido a lo anterior para nosotros como investigadores se nos presenta un área de oportunidad para realizar un análisis de estas empresas y determinar el nivel de competitividad en que se encuentran cada una de ellas, y con la información que se obtenga poder darla a conocer a los mismos dueños de estas, con la finalidad de que puedan mejorar sus servicios y busquen ser más competitivos.

En esta investigación el objetivo general es: Determinar el nivel de competitividad de las empresas turísticas prestadoras de servicios de transporte terrestre de pasajeros en el estado de Colima, para lo cual no planteamos la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el nivel de competitividad de las empresas turísticas prestadoras de servicios de transporte terrestre de pasajeros en el estado de Colima?

Es importante también dar a conocer en este artículo la hipótesis general: el nivel de competitividad de las empresas turísticas prestadoras de servicios de transporte terrestre de

⁹ Universidad de Colima. Correo de correspondencia: pablo_magana@ucol.mx

pasajeros en el estado de Colima está en función de los factores de desempeño económico, eficiencia gubernamental, eficiencia en los negocios e infraestructura.

Marco Teórico

Para efectos de esta investigación es necesario hacer referencia a los conceptos de desempeño económico, eficiencia gubernamental, eficiencia en los negocios e infraestructura, ya que se tomaron como fundamento teórico base en este estudio además de algunos conceptos de competitividad. El desempeño económico es la forma en que las empresas trabajan de manera efectiva para aumentar la calidad de sus productos o servicios para que sean reconocidas en su ramo y además posicionarse con los diferentes públicos existentes para poder facilitar un crecimiento económico sostenido. De esta manera el desempeño económico va de la mano con el crecimiento económico y que se refiere a la capacidad que tiene un país para crear riqueza, prosperidad y bienestar económico y social de sus habitantes.

En la opinión de Nelson y Sampat (2001), una teoría del crecimiento económico es una teoría dinámica de la producción. En forma más específica, es una teoría de los factores que impulsan los cambios en el producto por trabajador y en el nivel de vida a través del tiempo, y de los factores que dan lugar a diferencias en estas variables entre distintas economías. Los estudiosos del crecimiento económico han llegado a un acuerdo acerca de los factores causales ‘inmediatos’ o ‘próximos’ de los grandes incrementos acumulativos de la productividad por trabajador y de los estándares de vida que muchas economías han logrado en los dos últimos siglos. De ser presionados muchos economistas también mencionarían los factores que se relacionan con la eficiencia operativa de las firmas y la efectividad de los procesos de asignación y reasignación de los recursos.

Los economistas también coinciden en que las ‘instituciones’ son un factor importante que regula e incide en el crecimiento económico. Pero dista de haber conformidad en los análisis. Parece haber un amplio acuerdo en dos aspectos. El primero es que se deben tener en cuenta las instituciones para profundizar el análisis y tratar de explicar algunas de las variables que se consideran factores próximos del crecimiento. Esta vertiente de la teoría del crecimiento tiende entonces a incluir reflexiones sobre las instituciones que sustentan el avance tecnológico, la formación de capital físico, la educación y la eficiencia de la economía y del proceso de asignación de recursos. La segunda concepción ampliamente compartida, es que las

instituciones influyen o definen las maneras de acción de los agentes económicos, en contextos que involucran la interacción humana, haciendo que cierto tipo de transacciones o interacciones sean más generales, atractivas o fáciles, y otras más difíciles o costosas. Así, aunque los mercados y los precios generados por los mercados se modelen en forma simplificada, forman parte de la teoría del crecimiento que aceptan casi todos los economistas. Igual sucede con las firmas.

Tello, M. (2010) señala que en la página web del Banco Mundial se sostiene que el desarrollo económico local (DEL) proporciona al gobierno local, los sectores privados, los organismos no gubernamentales y las comunidades locales la oportunidad de trabajar mancomunadamente para mejorar la economía local. El DEL incide en el mejoramiento de la competitividad, aumenta el desarrollo sostenible y asegura la inclusividad del crecimiento por medio de un conjunto de disciplinas, incluidos el planeamiento físico, la economía y el marketing. Asimismo, incorpora numerosas funciones del gobierno local y del sector privado, tales como la planificación medioambiental, el desarrollo de empresas, la provisión de infraestructuras, el desarrollo inmobiliario y la financiación.

En varias contribuciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), tales como Aghón, Albuquerque y Cortés (2001) y Finot (2001); y del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), como Albuquerque, Llorens y Del Castillo (2002) y Llisterri (2000), el DEL se define como el proceso estructural y de crecimiento que, mediante el máximo aprovechamiento de los recursos locales, permite que las personas que viven en un área local o una región de un país experimenten un incremento continuo de su bienestar. El proceso comprende tres dimensiones: la económica (que incluye los medios de producción por cuyo intermedio las empresas locales pueden usar eficazmente los recursos locales, generar economías de escala y acrecentar su productividad y competitividad en el mercado); la sociocultural (es decir, la red social y económica en que los valores y las instituciones apoyan el proceso de DEL), y la dimensión política y administrativa (que atañe a las iniciativas que crean un entorno local y comercial favorable al fomento del desarrollo económico local).

En la literatura económica y desde la perspectiva de una economía industrializada (Bartik, 1995 y Malizia, 1985), el DEL se ha definido tradicionalmente como aquellos cambios en la capacidad de una economía local que permiten incrementar el crecimiento económico,

generar empleo y crear nueva riqueza para los residentes locales. Una definición moderna se encuentra en Blakely (2003) y Blakely y Bradshaw (2002), quienes sostienen que el campo de DEL es una combinación de disciplinas y una amalgama de políticas y prácticas. Hoy los conocimientos de del constituyen en sí una pequeña industria en crecimiento. Para Moreno, L.(2008) en la actualidad existe el debate acerca de cuál es el papel óptimo que debiera desempeñar el Estado en la economía (Tanzi 2000); sin embargo, la medición correcta del cumplimiento del sector público aún es limitada (Afonso y St. Aubyn 2005). Ahora bien, nadie discute la intervención del gobierno en actividades de gran beneficio para la sociedad, como el otorgamiento de bienes y servicios para alcanzar varios objetivos sociales y económicos; asimismo, se le puede ver como productor, debido a que genera bienes y servicios mediante la combinación de trabajo y otros insumos. En ese sentido, a los que producen mayor cantidad de buenos resultados, y gastan menos en insumos (o utilizan una cantidad menor), se les puede considerar como los más eficientes, comparados con aquéllos que generan menores resultados con mayor o igual cantidad de insumos. Existen varios enfoques para medir la eficiencia del gasto del gobierno, los cuales, por lo general, se clasifican en paramétricos y no paramétricos.

En los primeros destacan los análisis de fronteras estocásticas o stochastic frontiers (SF, por sus siglas en inglés), y el método de mínimos cuadrados corregidos o corrected least squares (CLS, por sus siglas en inglés); en el segundo está el análisis de libre disponibilidad y el envolvente de datos o data envelopment análisis (DEA, por sus siglas en inglés). La herramienta FDH,¹¹ permite una comparación directa de la eficiencia relativa del gasto de gobierno en los estados del país, además puede distinguir entre entidades eficientes e ineficientes. En la presente investigación no se utilizó ninguno de estos enfoques, ya que se tenía un instrumento validado estadísticamente para medir el nivel de competitividad de las empresas estudiadas.

Según de Salazar (2020) hay personas que al recibir sugerencias sobre eficientar sus procesos consideran que no lo necesitan y que, además de poder generarles costos, se trata de esfuerzos que no se reflejarán en ventas a corto plazo. Recordemos que los negocios sin importar su tamaño son sistemas donde acciones, actividades, vías de comunicación y personas se alinean para llegar a objetivos que se convierten en beneficios compartidos. En este sentido, aumentar las ventas sumas a la estabilidad económica del negocio, permite crecer y tener la

posibilidad de reinvertir en la mejora de los procesos, equipamiento, calidad del trabajo y capacitación, entre otras cosas. Por supuesto, en más de un caso la reinversión o mejora al interior de la organización no es una prioridad. Los recursos van más allá del dinero e incluyen tiempo y esfuerzo, y muchas mejoras cuestan más tiempo y esfuerzo que dinero. Éste es el caso de la implementación y adopción de sistemas de calidad y procesos para eficientar actividades.

Una de las grandes barreras para adoptar nuevas formas de trabajo es la resistencia al cambio. En este sentido algunos empleadores temen que se reduzca la eficiencia de lo que ya funciona (independientemente de qué tan bien funcione), que el personal se distraiga de sus actividades y temen costos eventuales. Por su parte, algunos colaboradores temen que nuevas maneras de operar impliquen más esfuerzo, estar “más controlados” y “tener que hacer más cosas”. Eficientar procesos en efecto puede representar ciertas incomodidades como las tienen prácticamente todos los cambios, y por ello es importante tener presentes los beneficios de hacerlo, entre los que destacan: -Mayores logros de manera más ágil y con menos esfuerzo. Algunos empresarios ven este beneficio como uno de los más deseables pensando en reducir gastos y aumentar rendimientos. Si bien es una posibilidad, desde otra perspectiva los colaboradores podrían reducir las actividades operativas (reportes, cotizaciones, juntas...) y dedicar más tiempo a actividades estratégicas como mejoras en la oferta, nuevas ideas de negocio, creación de proyectos orientados a la actualización del negocio y capacitación, entre otras. -Mejor ambiente laboral. Muchos se preguntan qué relevancia tiene la eficiencia para el ambiente laboral. La respuesta es que al reducir el estrés por fricciones entre personas y/o áreas, la mejora de procesos se convierte en un lubricante organizacional que facilita lograr metas conjuntas y con ello la salud del negocio. – Resultados consistentes y menos sorpresas.

La existencia de procesos eficientes reduce las posibilidades de que algo salga mal sorpresivamente. A través del diseño de procesos bien definidos también se diseñan los resultados esperados. Trabajar sin procesos implica que cada nueva solicitud o proyecto puede ser un reto por desarrollar de principio a fin sin saber realmente qué esperar como sucede con los experimentos. Para Gimón, (2019) Se conoce por infraestructura a la base que sostiene una construcción. La palabra infraestructura deriva del latín y hace referencia a la parte baja de una estructura. La infraestructura es vista como el esqueleto o los cimientos de un edificio. También puede trasladarse a otras estructuras, no necesariamente arquitectónicas, como una

organización. El término infraestructura trasladado a una temática social puede referirse al establecimiento de una institución. Incluso en el diccionario de nuestra lengua se toma esta palabra como los componentes iniciales para generar una organización. La infraestructura es también un concepto de la sociología propia del marxismo. La definición más usual de la palabra infraestructura es aquella que hace referencia a los asentamientos de una construcción.

A un nivel más general, la palabra infraestructura se asocia con el funcionamiento de una ciudad. De esta forma, la infraestructura urbana es el conjunto de actividades desarrolladas para organizar mejor una ciudad. En una ciudad es necesario contar con una organización destinada a garantizar los servicios básicos. En la infraestructura urbana se comprenden, por ejemplo, el sistema de cloacas, el servicio de electricidad, las escuelas y hospitales públicos. Desde la sociología y, gracias a los aportes de Karl Marx, se toma la infraestructura como la base de la sociedad. Marx toma el concepto de infraestructura presentándolo como la estructura fundadora de una sociedad. A su vez, ésta define esa sociedad, así como también su desarrollo y posibilidad de cambio. El Marxismo propone este concepto de infraestructura al que define como la base de una sociedad. También se lo asocia con fuerzas y relaciones de producción que tienen lugar dentro de esa sociedad. La infraestructura social en el marxismo contempla la responsabilidad del desarrollo y el cambio social. Infraestructura urbana La infraestructura de una ciudad comprende una serie de instalaciones y estructuras de ingeniería a través de las cuales se garantiza la prestación de servicios.

Estas instalaciones son necesarias para el desarrollo de la vida urbana. Se trata de obras realizadas por profesionales de la mano del Estado y el sector privado. Dentro de la infraestructura urbana se encuentran todos aquellos trabajos hechos por profesionales en Ingeniería, Urbanismo y Arquitectura. Estas obras sirven de base para poder llevar a cabo las actividades necesarias de una ciudad. Comprenden un conjunto de obras, instalaciones y edificios que posibilitan una mejor organización urbana. Es posible dividir la infraestructura urbana en una serie de ramas. Por ejemplo: la rama del transporte, donde se planifica y garantiza el servicio de transporte con todos los medios e instalaciones necesarias. O la rama de servicios de energía eléctrica, hidráulica e incluso el servicio de gas. Desde el Estado también se encuentra la necesidad de realizar obras que promuevan al desarrollo de la sociedad. Entre estas obras se encuentra la construcción de hospitales, escuelas, dependencias públicas, centros

culturales, entre otros. De acuerdo con el Instituto Mundial de la Competitividad (IMC), existe la Competitividad Internacional de las Naciones, la Competitividad Internacional del Sector y la Competitividad Internacional de las Empresas (Garelli, 2004).

La Competitividad Internacional de las Naciones tiene una influencia directa sobre las otras dos. En su definición, plantea que la Competitividad de las Naciones es un campo del conocimiento económico, donde se analizan los factores y las políticas que modifican la capacidad de una nación. Se indica que deben crear y mantener un medio ambiente, que sostenga la creación de mayor valor por parte de sus empresas, y, por lo tanto, brindando mayor prosperidad a sus habitantes. La Competitividad de las Naciones busca, como ellas, crear y mantener un medio ambiente que sostenga la competitividad de las empresas (Krugman 1994). Según Monterroso, E. (2016) el concepto de competitividad ha ido evolucionando a lo largo del siglo pasado, desde una mirada basada en aspectos relacionados con los productos que se ofrecen al mercado y diferentes variables concernientes a los recursos internos de las organizaciones, hasta una mirada más compleja, sistémica y dinámica. Aun así, se continúan escuchando frases tales como: “¡hay que reducir los costos del trabajo para ser competitivos!”, o “el tipo de cambio es un problema para la competitividad.” Pareciera ser que la competitividad, para muchos, es sólo un problema de costos... Como primera aproximación, se puede decir que la competitividad es un término que indica la posición de una empresa en relación con las otras, asociándose entonces a la permanencia en el mercado y a la generación de valor para el cliente.

Este último no necesariamente se mide en términos de precios/costos, sino que puede incluir un sinnúmero de variables, tales como la disponibilidad de un artículo, su calidad, su facilidad de uso, su vida útil, su confiabilidad, sus atributos simbólicos, como así también el trato que recibe el cliente de los prestatarios de un servicio, la velocidad de respuesta ante un pedido o la capacidad de adaptación de la empresa frente a los cambios del mercado, entre otras. Existe un claro consenso en las comunidades académicas, económicas y empresariales en que la competitividad es un concepto dinámico y complejo que no se puede analizar sino a través de un conjunto de variables, en su mayoría, interdependientes. Es, por lo tanto, un concepto difícil de explicar en todas sus dimensiones. La competitividad es, en primer lugar, un concepto relativo, toda vez que un país, un sector o una firma son competitivos con relación

a otro país, otro sector u otra firma. En segundo lugar, la competitividad es multidimensional, ya que puede verse desde diferentes planos interdependientes: el organizacional, el sectorial, el regional o el nacional. Es, entonces, un fenómeno que va más allá de la problemática de las unidades productivas y que abarca dimensiones endógenas y exógenas.

En tercer lugar, es un término que se asocia, invariablemente, a la estrategia, lo cual es acertado si se tiene en cuenta que el éxito de esta se vincula directamente con la forma en que se utilizan las capacidades competitivas (recursos y competencias) para permanecer y/o crecer en el mercado de referencia. Por último, la competitividad se relaciona de manera directa con el posicionamiento, toda vez que una buena posición en el mercado queda determinada por aspectos diferenciales que se nutren de las ventajas competitivas. La competitividad es un aspecto central en la sustentabilidad y éxito de una organización y, como tal, debe ser integrada al análisis estratégico.

De acuerdo con el enfoque tradicional de las ventajas comparativas (Ricardo, David, S. XIX), la competitividad se logra con el mantenimiento de bajos costos relativos de producción. La teoría del comercio internacional desarrollada por Ricardo demuestra que los países tienden a especializarse en la producción y exportación de bienes cuyos costos relativos son más bajos respecto al resto del mundo, importando aquellas mercancías en las que son más ineficientes desde el punto de vista de los costos productivos. Conforme se fueron desarrollando las distintas etapas de la Revolución Industrial, se fue consolidando la estructura industrial de muchos países y, con ello, la proliferación de empresas, el crecimiento de la competencia, productos y mercados. Comienza a surgir entonces un segundo enfoque, basado en el concepto de ventajas competitivas.

Michael Porter contribuyó con la gran difusión del término “ventajas competitivas” a través de sus obras “Ventaja competitiva de las Naciones” y “Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior”, publicadas en 1981 y 1985 respectivamente. El autor las define como aquellas características de una Nación o una empresa, que las distingue del resto y las sitúa en una posición superior para competir. Según Antoine y Taylor (1993) a menudo la competitividad es considerada como un estado de realización o logro cuando, más bien, lo correcto es interpretarla como un estado económico transitorio. Tratar la competitividad sólo como un estado de realización ignora la importancia de sostenibilidad y el papel que

desempeña la competitividad para promover crecimiento económico. A mayor competencia, mayor desarrollo, siempre y cuando los beneficios de la competencia condigan con sus costos. “El riesgo supone, a mayor competencia, más sacrificios”. Competitividad es un concepto comparativo fundamentado en la capacidad dinámica que tiene una cadena agroalimentaria localizada espacialmente, para mantener, ampliar y mejorar de manera continua y sostenida su participación en el mercado, tanto doméstico como extranjero, por medio de la producción, distribución y venta de bienes y servicios en el tiempo, lugar y forma solicitados, buscando como fin último el beneficio de la sociedad. Tal capacidad depende de una serie de elementos a nivel macro, meso y micro, tanto económicos como no económicos.

A nivel macro intervienen aspectos referidos al país y sus relaciones con el resto del mundo. A nivel meso se destacan factores espaciales: distancia, infraestructura de apoyo a la producción, base de recursos naturales e infraestructura social. En el nivel micro, se destacan los factores relevantes para la empresa, referidos a precio y calidad, así como factores espaciales que condicionan directamente a la empresa. Con el fin de examinar la competitividad pueden distinguirse diferentes niveles de análisis. El enfoque de competitividad sistémica (Esser, 1996) hace referencia a cuatro niveles analíticos distintos pero interrelacionados: el meta, el macro, el meso y el micro. El nivel meta de la competitividad está dado por el desarrollo de la capacidad nacional de conducción. Todas las políticas implementadas en un territorio dependen directamente de la capacidad estatal de conducción de la economía y de la existencia de patrones de organización que permitan movilizar las capacidades de creatividad de la sociedad; este es el eje central del nivel meta de competitividad.

La articulación de actores estratégicos y la formación de estructuras sociales permiten llevar a cabo una movilización del know-how disponible dentro de un sistema económico. Este tipo de acciones son determinantes para la formación de patrones de organización que impulsen la proactividad de los agentes económicos. La integración social es uno de los mayores determinantes del nivel meta de competitividad, ya que por este medio se incrementa la capacidad para la solución de problemas y diagnóstico de nuevas oportunidades. La integración social depende de la compatibilidad de los sistemas de valores; de la capacidad de reacción rápida, ágil y eficaz ante los cambios; y de las instituciones, regulaciones y hábitos que posibiliten expectativas de comportamiento estables. El cumplimiento de estas condiciones

asegura visiones y enfoques comunes sobre las fortalezas, oportunidades, desafíos y amenazas del sistema, identificando futuros lineamientos en los que puedan orientarse los esfuerzos de las instituciones tanto públicas como privadas. Al mismo tiempo, se origina un “potencial de contradicción” necesario para generar versatilidad y capacidad de conflicto que permiten adecuarse rápidamente a cambios en el entorno.

Las nuevas formas de organización e interrelación entre los agentes económicos (productores, proveedores, industria, mayoristas, detallistas, consumidores) forman patrones viables de organización social y formas complejas de conducción, potenciando el desarrollo económico y corrigiendo tendencias destructivas presentes en la economía de mercado. Por nivel macro de la competitividad se entiende el aseguramiento de las condiciones macroeconómicas estables de un espacio territorial. El cumplimiento de esta condición posibilita la existencia de mercados eficaces de factores y productos que permitan asegurar una asignación justa de los recursos. La existencia de descontroles en las finanzas de los gobiernos nacionales ha generado en la mayoría de los países de América Latina grandes déficits presupuestarios que no permiten estabilidad en las expectativas de los agentes económicos, por lo que no se llevan a cabo planes a largo plazo.

El financiamiento de déficits presupuestarios, las elevadas deudas externas y las altas tasas de interés son solo algunos ejemplos de los problemas con que cuentan muchas de las economías latinoamericanas. Estas condiciones limitan la operatividad del mecanismo de precios como indicador del mercado, debilitan la inversión nacional, obstaculizan la importación de bienes de capital y debilitan las bases del crecimiento de las economías nacionales.

Según (Ramos,2001) Hoy por hoy a nivel mundial la competitividad de los países es medida y cuantificada mediante el Global Competitiveness Report que lo realiza el World Economic Forum (WEF) y el World Competitiveness Yearbook que lo lleva a cabo el International Institute for Management Development (IMD). Para Ambas mediciones que realizan, el WEF y el IMD, han estado utilizando factores de competitividad similares, para analizar y jerarquizar las economías de los países que incluyen en sus informes de competitividad. El estudio del IMD aplica su propia teoría, que puede denominarse: Las cuatro fuerzas fundamentales. Este modelo afirma que los países gestionan sus entornos de acuerdo

con las cuatro fuerzas fundamentales, que conforman el contexto competitivo de un país. El IMD hace una clasificación de cuatro principales factores de competitividad que son: Desempeño económico, eficiencia gubernamental, eficiencia en los negocios e infraestructura. El concepto de competitividad como podemos visualizar se ha estudiado por innumerables teóricos a nivel mundial y desde ya hace algunos años, además es muy amplio, esto a su vez nos conduce después de analizar a diversos autores con sus respectivos conceptos y con base en nuestras experiencias e investigaciones que podamos tener una definición propia de lo que es la competitividad, y la definimos como la capacidad técnico- económica y de calidad que tienen las empresas en la forma de elaborar sus productos, siendo eficientes en sus gestiones ante el gobierno, como en sus actividades cotidianas y estando actualizados en todo tipo de infraestructura tanto física como tecnológica y de transporte turístico terrestre.

Metodología

El instrumento que se utilizó, para efectos de esta investigación, fue un cuestionario de 102 preguntas con una escala del 1 al 6. Este cuestionario tiene validez y confiabilidad a través del alfa de Cronbach del 0.77 y ya se utilizado en otras investigaciones, de donde se tomaron como base los cuatro factores del IMD como lo son el factor de desempeño económico, eficiencia, gubernamental, eficiencia en los negocios y la infraestructura, mismos que describimos que se muestran en la tabla 1.

Tabla 1.

Factores del IMD utilizados para la elaboración del instrumento de investigación

Descripción de los Factores	Subfactores	Instrumentos de investigación.	Variables
Desempeño Económico.	Rentabilidad: Economía doméstica (ED), Comercio internacional (CI), Inversión	Cuestionario	ED1 a ED4, CI1 a CI8, II1 a II4, EM1 a EM4, P1 a P3.

	internacional (II), Empleo (EM) y Precios (P).		
Eficiencia Gubernamental.	Programas de apoyo: Finanzas públicas (FP), Política fiscal (PF), Marco institucional (MI), Legislación empresarial (LE) y Marco social (MS).	Cuestionario	FP1 a FP3, PF1 a PF2, MI1 a MI8, LE1 a LE12, MS1 a MS2.
Eficiencia en los Negocios.	Productividad: Productividad y eficiencia (PE), Marco laboral (ML), Finanzas (F), Gestión (G), Actitudes y valores (AV).	Cuestionario	PE1 a PE2, ML1 a ML11, F1 a F8, G1 a G10, AV1 a AV3.
Infraestructura	Pertinencia: Infraestructura básica (IB), Infraestructura tecnológica (IT), Infraestructura científica (IC), Salud	Cuestionario	IB1 a IB3, IT1 a IT4, IC1, SMA1 a SMA4, E1 a E7.

	y medio ambiente (SMA), Educación (E).		
Nivel de Competitividad.	Diferencial o nivel de Competitividad	Spss	

Fuente: Elaboración propia (2021).

La investigación se llevó a cabo en campo, donde se le solicitó al gerente de la empresa su colaboración en el llenado del cuestionario señalado anteriormente. Fueron entrevistados ocho empresarios a los que se les aplicó el cuestionario en mención. Posteriormente a través de un análisis estadístico utilizando la estandarización de las variables y la media aritmética se logró identificar cuál es el nivel de competitividad de las empresas motivo de estudio.

Resultados

En la tabla 2 se muestran los niveles de competitividad obtenidos con la aplicación del cuestionario.

Tabla 2.

Nivel de competitividad de las empresas turísticas y servicios del estado de Colima.

Empresa	Índice de competitividad	Nivel de competitividad
Transportes Guval	0.7984	1
Arfa Tours	0.5703	2
Colima Tours	0.5672	3

Tlaloc Tours	0.4916	4
Costa Tours	0.4584	5
Pez Vela Travel Bus	0.4339	6
Transportes Tonatl	0.4038	7
Cocol Bus	0.3282	8

Fuente: Elaboración propia (2021) *SPSS Statistics* (versión 19). [software]. IBM. <https://www.ibm.com/mx-es/analytics/spss-statistics-software>

Discusión de resultados

De tabla 2 podemos mencionar lo siguiente: La empresa Transportes Guval es la que se encuentra en primer lugar en relación con el nivel de competitividad al tener un 79.84% de un 100% máximo a obtener, de donde podemos mencionar que este nivel ya es el promedio general considerando los factores de desempeño económico, eficiencia gubernamental, eficiencia en los negocios e infraestructura. Este es un nivel muy aceptable de competitividad en comparación con las otras siete empresas de transportes terrestres de pasajeros del estado de Colima. La empresa que se encuentra a la mitad de la tabla en relación con el nivel de competitividad es la empresa Costa Tours al tener un 45.84% de nivel de competitividad, de donde podemos mencionar que tiene varias áreas de oportunidad al estar a la mitad en comparación con las otras empresas. Finalmente, la empresa Cocol Bus es la que tiene el más bajo nivel de competitividad al estar en el último lugar de las ocho empresas que participaron en esta investigación con un 32.82% de nivel de competitividad.

Nivel de competitividad de las empresas turísticas prestadoras de servicio de transporte terrestre de pasajeros en el estado de Colima, considerando los factores de competitividad.

Tabla 3.

Comparación de los resultados de los factores de IMD en cada una de las empresas.

Empresa	Desempeño económico	Eficiencia gubernamental	Eficiencia de negocios	Infraestructura
Transportes Guval	1	1	3	3
Arfa Tours	3	2	4	1
ColimaTours	2	4	1	4
Tlaloc Tours	7	8	2	2
Costa Tours	4	7	7	6
Pez Vela Travel Bus	5	6	5	7
Transportes Tonatl	8	3	6	5
Cocol Bus	6	5	8	8

Fuente: Elaboración propia (2021) *SPSS Statistics* (versión 19). [software]. IBM. <https://www.ibm.com/mx-es/analytics/spss-statistics-software>

Discusión de resultados

En relación con la tabla 3 podemos mencionar que la empresa Transportes Guval se encuentra en primer lugar en los factores de desempeño económico los cuales se evalúan datos de economía, comercio e inversión internacional y precios, así como también ha sobresalido en el factor de eficiencia gubernamental, con lo ya mencionado anteriormente se puede interpretar que la empresa ha sabido cómo aprovechar las ventajas del ciclo económico y ha podido sobresalir de su competencia. Algo que hoy en día es algo muy difícil por la alta competencia de las demás empresas dedicadas a su mismo giro empresarial. Sin embargo, el análisis es muy basto, esto nos lleva a señalar que, en el factor de la eficiencia en los negocios, donde se evalúan

variables como productividad y eficiencia, mercado laboral, finanzas, gestión y actitudes y valores, la empresa que se posiciona en primer lugar es la empresa Tlaloc Tours. Donde también hubo un cambio de estafeta por llevarse la primacía fue en infraestructura, donde se consideran las variables de infraestructura básica, tecnológica, salud y medio ambiente, educación la empresa que se posiciona en primer lugar del índice de competitividad es Arfa tour.

Conclusiones.

Como conclusión podemos mencionar que el objetivo, pregunta de investigación e hipótesis planteados en este artículo se cumplieron al 100 %. Con este trabajo se logró tener un acercamiento con los dueños o gerentes de las empresas motivo de objeto de estudio y conocer cuál es su nivel de competitividad. Es importante señalar que la información derivada de este estudio servirá para que los dueños de estas empresas les sirva como parámetro para analizar en qué lugar se encuentran de competitividad en relación con sus competidores, y a su vez les ayude para formular estrategias que les permitan mejorar su competitividad. A través de esta investigación los principales hallazgos encontrados mencionamos que la empresa Transportes Guval se encuentra en el primer lugar de competitividad y la empresa Cocol Bus es la que se encuentra en el último nivel de competitividad de las empresas turísticas de transporte terrestre de pasajeros en el estado de Colima, México. Podemos señalar que dentro de las principales limitaciones en este trabajo resaltan el tiempo para poder realizar las entrevistas y aplicación de los cuestionarios, así como la accesibilidad a la información por parte de los empresarios que no colaboraron en este trabajo.

Referencias

- Antoine, P y Taylor, T. (1993). *Competitiveness of the Non-Traditional Agricultural Sector of the OECS: A Diagnostic Analysis. Volumes I and II*. IICA.
- De Salazar, M. (2020, 22 de julio) *Procesos más eficientes, negocios más sostenibles*. Revista Expansión. <https://expansion.mx/opinion/2020/07/22/procesos-mas-eficientes-negocios-mas-sostenibles>
- Centro de Estudios Estratégicos ITESM (1993). Proyecto Chihuahua Siglo XXI Primera parte. Reporte final. Tomo II.

- https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/574874/DocsTec_240.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Garelli, S. (2004). *Competitiveness of Nations: The fundamentals*. IMD World Competitiveness Yearbook: 1. <https://www.yumpu.com/en/document/read/22623403/competitiveness-of-nations-the-fundamentals-imd>
- Gimon, G. (2019, 25 de abril) *¿Qué es infraestructura?*. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora UNELLEZ. <https://unellez.edu.ve/portalweb/public/departamentos/791/informacion/577>
<http://unellez.edu.ve/portalweb/public/departamentos/270/informacion/577>
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*. 73(2) , pp. 28-44. <https://www.jstor.org/stable/20045917>.
- Monterroso, E. 2016. Competitividad y Estrategia: conceptos, fundamentos y relaciones. *Revista del Departamento de Ciencias Sociales*, 3(3). 4-26. <http://www.redsocialesunlu.net/wp-content/uploads/2016/05/RSOC014-002-Competitividad-y-estrategia-MONTERROSO.pdf>
- Moreno, L. (2008). Evaluación de la eficiencia del gasto gubernamental en México: El caso de la educación primaria. *Región y sociedad* 20(41), 7-32. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1870-39252008000100001&script=sci_abstract&tlng=pt
- Nelson, R, & Sampat, N. (2001) Las instituciones como factor que regula el desempeño económico *Revista de Economía Institucional*. 3(5), 17-51. <https://www.redalyc.org/pdf/419/41900502.pdf>.
- Ramos. R. (2001). Modelos de evaluación de la competitividad internacional. Una aplicación al caso de Islas Canarias. Suiza. (Tesis doctoral. Universidad de las Palmas de Gran Canaria). Tesis Doctoral. <https://accedacris.ulpgc.es/handle/10553/2180>.
- Secretaría de Gobernación (2009, 30 de Junio). Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009#gsc.tab=0.
- Tello, M. (2010) Del desarrollo económico nacional al desarrollo local: aspectos teóricos. *Revista CEPAL*. 102. 51-67. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/11416?show=full>

Capítulo 6

Estudio exploratorio de los factores críticos de éxito cualitativos y cuantitativos de la industria del vestir de Colima

*Héctor Eduardo Cárdenas Velasco, María Sánchez Losoya, Carlos Antonio Pérez Torres y
Gilberto Herrera Delgado¹⁰*

En México, de forma similar a otros países, la actividad económica está concentrada por las pequeñas y medianas empresas (PYMES), quienes generan el 72% del empleo y un 52% del producto interno bruto (PIB), por lo que constituyen la base de la cadena productiva de nuestro país. El estado de Colima, de acuerdo con la Información Económica y Estatal de la Secretaría de Economía [SE] (2016), en 2015 el producto interno bruto (PIB) de Colima representó el 0.6% ocupando la posición 31 del país y su población económicamente activa (PEA) ascendió al 67.2%; de acuerdo con estas cifras oficiales, dentro de las principales actividades económicas se encuentran: el comercio con 17.2%, la construcción con 11.2%, la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final tiene un 10.2%, los servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles, transporte, correo y almacenamiento representan un 13.8% y 10.9%, respectivamente. Este conjunto de actividades representó el 63.3% del PIB estatal.

El estado cuenta con tres sectores estratégicos importantes: la agroindustria, la logística y la minería, otros sectores como el industrial se encuentra con un acelerado crecimiento. En 2019, el auge del sector industrial fue muy alto, siendo el estado con mayor crecimiento y dinamismo del país con un 11.9%, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2015), y las actividades industriales contribuyen con un 33% del PIB.

Nuestro país es un gran generador de pequeñas y medianas empresas, de las cuales cierran sus puertas el 70% de ellas antes de los 2 años, al ser el motor principal de generación de empleo y, en algunas ocasiones, principal proveedor de abastecimiento es fundamental establecer los

¹⁰ Tecnológico Nacional de México campus Colima. Correo de correspondencia:
eduardo.cardenas@colima.tecnm.mx

elementos necesarios para tomar decisiones oportunas y adecuadas, no solo con una visión estadística o numérica, sino también sobre aspectos de calidad, valor, entre otros.

El estado de Colima cuenta con 29 162 unidades económicas PYMES en desarrollo, las cuales enfrentan día a día limitantes que, si no se resuelven a tiempo, impactan en la operación, desarrollo y supervivencia de estas. De acuerdo con el Estudio retrospectivo. Esperanza de vida de los negocios (INEGI, 2016), en nuestro país se observó que del 2010 al 2015 murieron 1 millón 600 mil establecimientos en toda la república mexicana. Además, de cada 100 establecimientos o negocios que emprendieron en el sector comercial, después de cumplir un año solo subsistieron 34 de estos y solamente nueve logran perdurar más años. Las unidades colimenses, por su parte, presentaron una tasa de mortalidad de 7.5 años, aun cuando al llegar a los 5 años un 67% de estas desaparecieron.

La Asociación de Industriales del Vestir de Colima A.C. (AIVEC) representa con gran dinamismo a las PYMES locales y regionales, promoviendo la creación de empleos, la formación y desarrollo, siendo una industria socialmente responsable, competitiva e incluyente. Actualmente, la conforman 30 empresas formales y un numeroso grupo de talleres familiares informales, con una oportunidad productiva y laboral de desarrollo, ya que la mayor parte de las compras en el estado, de prendas de vestir del sector público y privado se realizan fuera de Colima. Generan empleos bien remunerados para mujeres jefas de familia, adultos mayores y personas con discapacidad (AIVEC, 2021).

Antecedentes

El rol estratégico de las PYMES a nivel nacional, regional y local ha sido estudiado en un sinnúmero de ocasiones, teniendo como enfoque los aspectos externos, identificando las perspectivas económicas globales. Entre los estudios revisamos a (Molina *et al.*, 2013) en cuyo libro Análisis estratégico y competitividad para el desarrollo de las MIPYMES plantean opciones para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, así como contribuyen con estrategias, planes y líneas de acción con la finalidad de incrementar la competitividad de las MIPYMES en el estado de Guanajuato fundamentalmente. (Navarrete y Sansores, 2010) Mediante un análisis multivariante establecieron los factores que han apoyado al incremento de la competitividad de este segmento empresarial resaltando la capacidad para enfrentar los diversos obstáculos respaldando su desarrollo. Por otro lado, la descripción de modelos que permitan la sostenibilidad

de una empresa permitiendo soportar la actividad productiva ha sido materia de estudio para los autores como (Díaz *et al.*, 2008) quienes se han enfocado en el incremento de la vida económica al considerar su estabilidad y competitividad. Por lo tanto, identificar los diversos escenarios, problemáticas y limitaciones que enfrentan las MIPYMES en capacidades gerenciales, organizacionales, así como afectaciones por las influencias del entorno macro y microeconómicas y de mercado, serán materia de disertación. Otro factor de riesgo sería la carga tributaria impuesta por las autoridades fiscales que, de acuerdo a lo establecido en el código fiscal de federación en su artículo 1 (Código Fiscal de la Federación, 2021), se establece que “Las personas físicas y morales, están obligadas a contribuir a los gastos públicos conforme a las leyes fiscales respectivas”, como el impuesto sobre la renta con su tasa impositiva entre el 30% y el 35% sobre las utilidades de las empresas, así como otros impuestos que afectan financieramente y que dependen del personal contratado como los de seguridad social que están contemplados en el pago de cuotas obrero patronales y las aportaciones de vivienda, estas en promedio son del 35% sobre los salarios integrados, el 2% sobre la nómina que es un impuesto estatal. También los impuestos al consumo como el impuesto al valor agregado con tasa 16%, que aunque no lo paga la empresa directamente, este impuesto se carga al precio del producto, encareciendo el costo de adquisición de los clientes.

Todas estas obligaciones fiscales derivan en que debamos tener un profesional en la materia, tanto para llevar la contabilidad del negocio y estar cumpliendo ante las diferentes autoridades fiscales en tiempo y forma, como para tener una administración sana y sin contratiempos, buscando que no nos genere problemas en el aspecto financiero y fiscal.

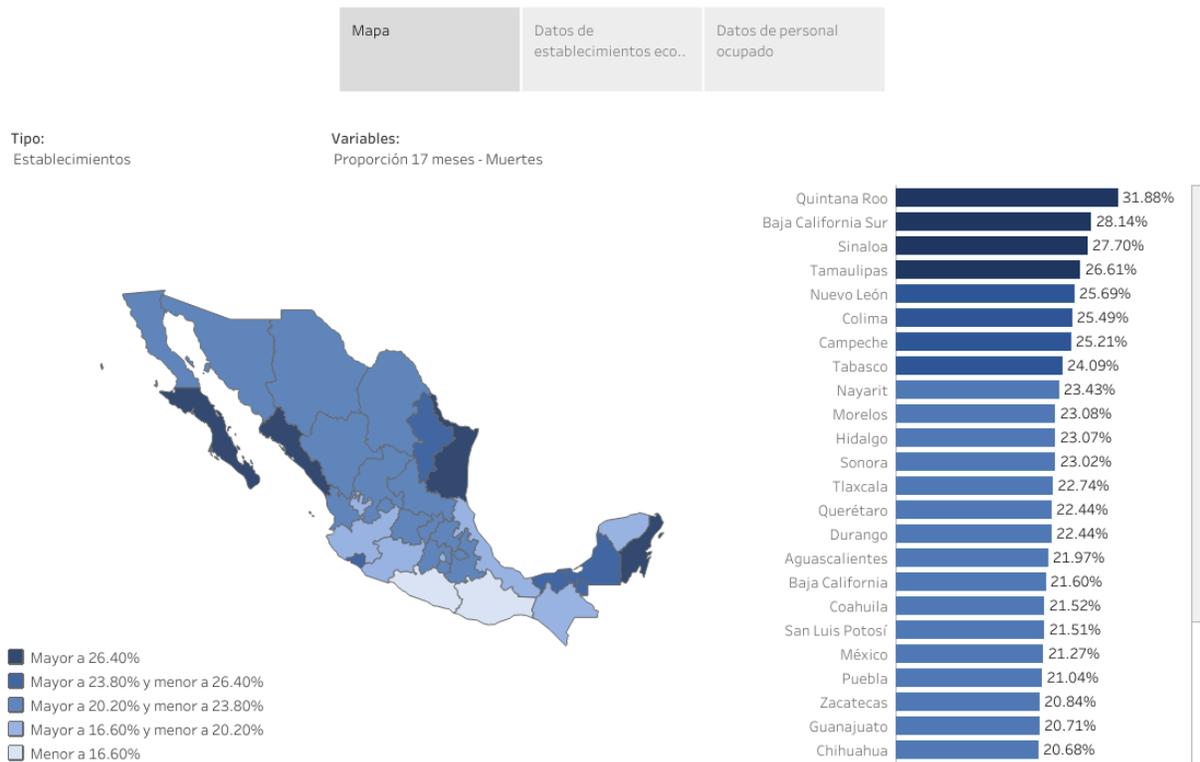
Efectos de la pandemia por COVID-19

La pandemia originada por COVID-19 tuvo efectos en la economía nacional, lo cual produjo una reducción de la actividad empresarial que puso en riesgo la supervivencia de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES); alrededor de 1.05 millones de MIPYES cerraron de manera definitiva, estos cierres representan una disminución de casi 3 millones de empleos, a esta cantidad debemos agregar las fuentes de empleo que disminuyeron las empresas sobrevivientes, siendo un aproximado de 1.15 millones de desempleados, de acuerdo con el Estudio sobre la demografía de los negocios (EDN) 2020 (INEGI, 2020).

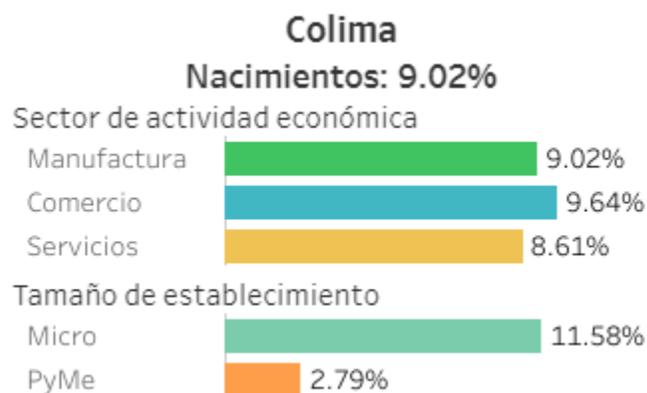
En Colima, de acuerdo con INEGI (2020) se perdieron el 25.49% de entes productivos (Figura 1), cuyo sector más afectado fueron los servicios con un 29.09% seguido del comercio con 22.16% y el sector manufacturero con un 19.83%. Esta disminución de establecimientos tuvo un mayor impacto en las microempresas con un 25.67% y en las PYMES de un 21.39%. Colima no estuvo exento de nacimientos de este tipo de empresas durante este periodo de análisis, en el comercio representó un 9.64% de nuevas empresas, la actividad manufacturera un 9.02% y los servicios un 8.61%; respecto al tamaño de las empresas nueva creación, el 11.58% fueron microempresas y el 2.79% PYMES (Figura 2), generando 0.5 puntos porcentuales de incremento en personal ocupado por cada sector de la actividad económica estatal.

Figura 1.

Establecimientos cerrados durante los 17 meses de crisis sanitaria



Fuente: INEGI, 2020.

Figura 2.*Estadística de nuevas empresas en Colima*

Fuente: INEGI, 2020.

Ante esta situación, las empresas sobrevivientes enfrentaron esta crisis sanitaria realizando mutaciones o realizando transformaciones a su modelo de negocio para salir abantes, mantenerse, o bien, iniciar una tendencia positiva. Los micro, pequeños y medianos empresarios deben interpretar esta situación como un proceso de enseñanza, cuyo aprendizaje tuvo un gran impacto siendo un estremecimiento de alto nivel al esquema tradicional de la gestión empresarial; estas empresas tuvieron que tomar decisiones en aspectos cualitativos y cuantitativos para sobrellevar tal experiencia.

No todo ha sido malo, según el EDN 2020 (INEGI, 2020), el escenario derivado de la pandemia produjo el emprendimiento de poco más de 600 mil unidades productivas en el país, creando poco más de 1.2 millones de empleos nuevos, lo cual genera optimismo y una esperanza de recuperación para la economía.

Derivado de los datos anteriores, esta investigación tiene la finalidad de determinar la correlación de los factores cualitativos y cuantitativos de éxito de las empresas del sector industrial del vestir en el estado de Colima.

Marco teórico

La tendencia por utilizar como indicador de competitividad al desempeño laboral de la empresa, el cual se limita a lo realizado al interior del ente económico, es utilizable para cuantificar

la innovación, la mercadotecnia y el correcto desempeño de los recursos financieros, los niveles de producción, su programa de abasto y la calidad, así como la capacidad de la administración en su organización y dirección.

Profundizar en aspectos de mejora y de especialización, diversificar el mercado interno y desarrollar la competitividad de las empresas son ventajas que presenta el comercio internacional entre diferentes países (Aburto & Bonales, 2011). En un ente productivo se traduce en competitividad para sobrevivir, crecer y generar valor agregado (Uribe, 2012).

Estas métricas indican de forma cuantitativa y cualitativa los factores de éxito al interior y al exterior de una MIPYME. Las empresas se encuentran inmersas en una dinámica fluctuante, teniendo que conducirse de manera óptima y eficiente, dado el plazo limitado de realización, así como de la trascendencia que esta tendrá. Valencia *et al.* (2007) menciona que, en este tipo de empresas, el tomador de decisiones, gerente, encargado, dueño, entre otros, como interviniente operacional se encuentra a merced de afectaciones (positivas o negativas) de su entorno como lo son los valores y sentimientos que están interactuando como elementos básicos en la administración.

Según Navarrete y Sansores (2011) a pesar que las PYME son un motor para la economía, éstas enfrentan múltiples obstáculos para sobrevivir, lo que ha generado que estas mueran en los dos primeros años en que entran en operación.

Mencionan además en su estudio que las PYMES tienen una incipiente formación en cuanto al desarrollo de habilidades empresariales, escasa producción, cuentan con pocos sistemas de información, entre otras deficiencias, aunado a ello un difícil y complicado acceso a financiamientos por parte de las instituciones de crédito.

Como observamos cuando comparamos lo que sucede en un estado y en otro no hay mucha diferencia, pues la problemática que se presenta es muy similar.

En general existe poco apoyo por parte de las autoridades para que las micro, pequeñas y medianas empresas, tengan un desarrollo y logren su objetivo, que es la permanencia.

Las PYMES concentran actividades comerciales, de servicios y de manufactura desde artesanal hasta un nivel industrial menor, representan del PIB del país el 52%, el empleo generado representa el 72%. Existe una cantidad mayor a los 4 millones, 97.6% se considera microempresa y concentra 75.4% de las personas ocupadas del total; 1.96% las pequeñas y 0.41% las empresas medianas a nivel nacional (INEGI, 2015).

Carrión *et al.* (2016) señalaron que una característica distintiva de muchas PYME es que tienen un origen familiar y una esencia de supervivencia; por su parte, González *et al.* (2014) indicaron que en los países latinoamericanos como en México se tienen similitudes, identificando la falta de conocimientos administrativos y capacidad de gestión como principales limitantes. Esta ausencia de conocimientos y las reducidas intenciones a la innovación trae consigo un alto índice de riesgo, siendo factor de fracaso; aun cuando el obtener nueva tecnología podría tener un alto costo este es recuperable al equilibrar y rentabilizar sus quehaceres productivos (Ortiz & Pérez, 2010).

Algunos factores que determinan en un momento de crisis para que las PYMES no logren sobrevivir, según Ortiz y Pérez (2010) son: el análisis y vigilancia del entorno, gestión del conocimiento, comunicación e información, mercadeo, comercio exterior (importaciones y exportaciones), actividades financieras, de operaciones (producción y logística), humana, estructura y cultura organizacional, ambiental y responsabilidad social, dirección estratégica y capacidad de asociación.

Para competir en esta realidad de mercados globales con sistemas pobres de administración, falta de sistemas de control de calidad, capacidad de producción restringida, acceso limitado a tecnologías de punta, falta de recurso humano calificado, limitaciones en capital de trabajo y capital financiero, entre otras, que ponen en alto riesgo a este sector empresarial (Díaz *et al.*, 2015), las capacidades gerenciales permitirán impulsar hacia un mejor desempeño, generando competitividad.

Propuesta Metodológica

Desarrollar un modelo requiere considerar variables ordenadas jerárquicamente de acuerdo al nivel de importancia que éstas representen. Dicho modelo debe ser una herramienta práctica y efectiva, que establezca indicadores que coadyuven en el incremento de la operatividad de la empresa, así como en la rentabilidad y/o productividad que mejore el desempeño y control de la misma.

El modelo permitirá medir los factores críticos de éxito cualitativos y cuantitativos de la industria del vestir del estado de Colima, para brindar solución a problemas relacionados con el sector productivo o la generación del conocimiento científico o tecnológico, fomentando la innovación en la utilización de esta metodología con el fin de procurar la pertenencia de las

PYMES colimenses de la industria del vestir, así como, el incremento de su operatividad, rentabilidad o productividad, mejorando el desempeño y control de la(s) empresa(s). En este contexto, las empresas de la industria del vestir del estado de Colima representan materia de investigación de los factores críticos de éxito cualitativos y cuantitativos para determinar el modelo que permita su medición.

Esta investigación es de carácter lógico inductivo, en virtud de que, a partir de la propuesta particular de una elaboración del modelo para medir los factores críticos de éxito cualitativos y cuantitativos de la industria del vestir del estado de Colima, este estudio lo llevaremos a conocimientos generalizados, mediante la demostración de su eficacia.

La hipótesis de trabajo como punto de partida permite lograr la demostración de la viabilidad y pertinencia del modelo, en cuyo diagnóstico se puede observar y analizar los factores que intervienen en la gestión administrativa gerencial de la industria del vestir en el estado de Colima, México al utilizar el enfoque cualitativo y cuantitativo, permitiendo ser un diseño no experimental transversal, ya que no hay manipulación de variables de forma deliberada, sólo se observan en su ambiente natural y son analizados, así mismo se recolectan los datos en un momento único.

El resultado de esta investigación es el modelo de medición de los factores críticos de éxito (cualitativo y cuantitativo) para la industria del vestir del estado de Colima, México, en cuya elaboración se definieron las siguientes etapas:

- Determinación del ámbito o sector empresarial objeto de estudio (etapa uno), en esta etapa se establece la muestra del estudio exploratorio permitiendo una factibilidad del estudio.
- Establecimiento del Cuestionario y formulación de los factores objeto de estudio (etapa dos), este instrumento permite identificar los Factores Críticos que intervienen en la gestión administrativa al formular ítems objetivos que faciliten la obtención de información y ponderación conforme a los Factores Críticos de Éxito establecido con antelación.
- Análisis e interpretación de los resultados y ajustes al modelo (etapa tres), al obtener los resultados tendremos un panorama que permite identificar áreas de oportunidad y contar con los elementos necesarios para la formulación de la propuesta metodológica de gestión.

La investigación por realizar pretende impactar positivamente en las organizaciones que adopten el nuevo modelo porque cambiará paradigmas en cuanto a cómo deben de administrar sus empresas, volviéndose más productivas.

Algunos hallazgos preliminares

Indudablemente, elaborar un estudio de esta naturaleza y complejidad conlleva, naturalmente, un esquema difícil de analizar debido a la situación descrita anteriormente, debido a la falta de información suficiente, en donde la situación interna y externa de las empresas ha sido crítica. Colima es un Estado pequeño, alcanza apenas 731,391 habitantes en 2020, de acuerdo al INEGI y en donde existe un marcado desequilibrio entre las compras y las ventas internacionales, US\$362 contra US\$158 en 2020, respectivamente, sobresaliendo las ventas y compras de bienes del sector primario, principalmente.

Es evidente que habrá que investigarse a fondo aspectos que tengan que ver con los factores que permitan la aparición y el crecimiento de renglones con la inversión extranjera, ya que ésta constituye uno de los motores del crecimiento económico. Por ello y aunque la inversión extranjera creció de enero-1999 a marzo- 2021 en US\$2.41MM, no queda claro cuánto de este volumen se concentró en el sector secundario y más aún, en el sector de las industrias del vestido.

Es importante mencionar que en el estudio se destacarán de manera importante y fundamental, los municipios de Colima, Villa de Álvarez, Tecomán y Manzanillo, ya que es en estos donde se concentra de manera fundamental la actividad económica del sector. En cuanto a la Población ocupada, habrá que hacerse un análisis muy cuidadoso para ver el resultado que el desempleo ha dejado en el sector, tanto en el desempleo formal como en el informal y analizar las consecuencias del mismo.

Otro de los factores que son críticos y que impactan de manera decisiva y fundamental en la evolución de las empresas del sector es el nivel del salario, ya que es una actividad en donde la proporción de personas a equipo y maquinaria es alta en el primero y bajo en el segundo. Los salarios promedio mensual en el primer trimestre de 2021 fue de \$5.92 miles de pesos, siendo

superior en \$ 57 pesos respecto al trimestre anterior según la encuesta de ingresos y gastos que realiza el INEGI (2021).

Siendo un sector en donde el género es importante, habrá que ver si ha sido crítico el hecho de que haya más mujeres que hombres trabajando en esta industria e indagar el impacto positivo y negativo que se haya experimentado, ya que en general, los hombres llevan la delantera en este renglón pues en la economía total los hombres ocupados alcanzan el 57.2% y las mujeres el resto según INEGI (2021), aunque habría que mencionar que al ser un sector relativamente pequeño, no es fundamental la diferencia entre ambos para la economía en su conjunto.

La principal problemática que enfrentan las empresas en Colima es los altos pagos en servicios con un 19.2%, la inseguridad pública 13.6%, y la contracción de los mercados que origina una baja demanda con un 9.14%. Sería de suma importancia indagar si en el caso de este sector, se mantienen los índices de problemas que afectan a toda la economía en su conjunto y que tanto existen otros problemas exclusivos del sector de la industria del vestido (INEGI, 2019).

Conclusiones preliminares

En conclusión, existen elementos que permiten considerar que el sector textil ha sido tan afectado como otros, tanto de igual o más magnitud en esta época de pandemia mundial y que su recuperación puede ser paulatina, similar a los demás sectores.

Referencias

- Aburto, H. I., & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41-49.
<https://www.redalyc.org/pdf/674/67418397006.pdf>
- Asociación de Industriales del Vestir de Colima. (2021, 20 de marzo). *Filosofía*.
<https://aivec.org/filosofia.php>
- Carrión, L., Zula, J., & Castillo, L. (2016). Análisis del Modelo de Gestión en Pequeñas y Medianas Empresas y su Aplicación en la Industria del Catering en Ecuador. *Revista Ciencia Administrativa*. 1. 82-102.
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/09CA201601.pdf>
- Díaz, M. E., Quijano, G. A., & Rivera, F. (2015). Análisis descriptivo de las capacidades gerenciales y su impacto en la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas

- en Hermosillo Sonora. Asociación Mexicana de Estudios de Trabajo. http://www.izt.uam.mx/sotraem/Documentos/AMET2011/REC/TEXTO/11-13/11_07.pdf
- Díaz, H., García, R., & Porcell, N. (2008). Las PYMES: Costos en la cadena de abastecimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. 63. 5-21. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611455002>.
- González, M. B., Figueroa, E. G., & González, R. C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las PYME; caso Catering Gourmet de Durango. *Revista internacional administración & finanzas*, 7(2), 45-62. <https://www.theibfr.com/download/riaf/2014-riaf/riaf-v7n2-2014/RIAF-V7N2-2014-4.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015*. <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2015/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2016). *Esperanza de vida de los negocios 2016*. <https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019). *Censos Económicos 2019*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). *Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN) 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/edn/2020/#:~:text=El%20EDN%202020%20busca%20identificar,los%20negocios%20recomendadas%20internacionalmente%2C%20y>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). Encuesta de ingresos y gastos. <https://www.inegi.org.mx/programas/enigh/nc/2020/>
- Molina, R., Ojeda, J.F., Ferrer, J., López, C. (2013). *Análisis estratégico y competitividad para el desarrollo de las MIPYMES*. ENdORA
- Navarrete, E. & Sansores, E. (2010). El fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas en Quintana Roo, México: Un análisis Multivariante. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 5, 1169–1173.
- Ortiz W., & Pérez R. (2010). Efectos de la gestión organizacional en la rentabilidad en pymes: evidencias empíricas y algunas consideraciones teóricas. *Revista EAN*, (69), 88-109. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/518/506>

Secretaría de Economía (2016). *Información económica y estatal. Colima.*

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/175898/colima_2016_1116.pdf

Secretaría de Gobernación (1981, 1 de diciembre). Código Fiscal de la Federación.

[https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4706564&fecha=31/12/1981#gsc.tab=](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4706564&fecha=31/12/1981#gsc.tab=0)

[0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4706564&fecha=31/12/1981#gsc.tab=0)

Uribe, M. E. (2012). *Competitividad empresarial: un aporte desde las finanzas públicas y los sistemas de información*. Editorial Académica Española.

Valencia, M., García, P., & Jiménez, J. J. (2007). Factores determinantes en la creación de una empresa: valores culturales, redes sociales y ayudas públicas. En J. C. Ayala (Coord.), *Conocimiento, innovación y emprendedores, camino al futuro*. 1141-1155. FEDRA.

Capítulo 7

El efecto sobre la liberación de mercancías de las acciones de facilitación del comercio realizadas por la Aduana de Manzanillo, Colima, México.

Oscar Bernardo Reyes Real, Martha Beatriz Santa Ana Escobar y Carlos Daniel López Preciado¹¹

En el contexto global actual donde para las economías de los países el comercio exterior se ha posicionado como una de las actividades más importantes para su desarrollo, sin embargo, también existe la imperante necesidad de mejorar los controles sobre las mercancías que entran y salen de sus fronteras, debido a la gran importancia que tiene la protección de bienes jurídicos colectivos tales como: salud pública, seguridad nacional, sanidad animal y vegetal y la ecología, por lo que el papel que juegan las aduanas en el control de referencia ha cobrado especial relevancia, en la búsqueda del equilibrio entre las funciones de fiscalización-control y facilitación del comercio (Barahona, 2002).

Uno de los conceptos de mayor importancia para esta investigación es lo atinente a la facilitación del comercio o facilitación comercial (FC), no obstante, existe una diversidad de definiciones que tratan de explicar este fenómeno, no existiendo un acuerdo general que estandarice su definición.

Por lo que a partir de lo expuesto por diversos autores (Wilson *et al.*, 2003; Organización Mundial del Comercio [OMC] (2005); Walkenhorst, 2003; Francois, 2005; Fossati y Saavedra, 2006; Echeverría, 2007; Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo [UNCTAD], 2006; Espinoza *et al.*, 2018), se puede entender a la FC como el conjunto de acciones dirigidas a la simplificación, armonización y estandarización de procedimientos comerciales que permitan la reducción de los costos y la complejidad que implican las formalidades impuestas para el movimiento transfronterizo de los bienes de comercio exterior y su información, facilitando por un lado el intercambio comercio y permitiendo por el otro la indefectible obligación de controlar el comercio internacional por parte de los países.

¹¹ Universidad de Colima. Correo de Correspondencia: oscarreal@ucol.mx

Partiendo de la definición propuesta para efectos de esta indagación, las aduanas o la administración pública aduanera, toma un papel fundamental en el tema de la facilitación comercial, debido a que la aduana es la entidad encargada de aplicar la legislación que regula la entrada y la salida de las mercaderías, contemplando tanto restricciones directas como indirectas, prohibiciones y gravámenes a la importación y a la exportación.

Ahora bien, uno de los procedimientos donde la administración pública debe aplicar los postulados de la FC es en el despacho de mercancías, entendiéndose a este como conjunto de formalidades aduaneras, trámites y requisitos, que se exigen en un país para el ingreso o salida de mercancías, cuyo incumplimiento traería sanciones por parte de la autoridad aduanera, siendo evidente el sometimiento existente de las mercaderías al control de las aduanas. (Basaldúa, 2017)

Entonces, el control aduanero en el Glosario de Términos Aduaneros de la Organización Mundial de Aduanas (OMA), se ha definido como: medidas aplicadas a los efectos de asegurar el cumplimiento de las leyes y reglamentos de cuya aplicación es responsable la Aduana, siendo también definido por el Código Aduanero del Mercosur (CAM) en su artículo 3ro. Como: El conjunto de medidas aplicadas por la administración aduanera, en el ejercicio de su potestad, para asegurar el cumplimiento de la legislación. (Basaldúa, 2017)

Una de las etapas más importantes dentro del proceso del despacho de mercancías, donde se pueden observar de mejor manera las acciones de FC, es la del desaduanamiento, debido a que se trata del último eslabón dentro de la cadena de trámites que se tienen que agotar ante la administración pública aduanera para el ingreso de los bienes al territorio de destino.

Según el convenio internacional para la simplificación y armonización de los regímenes aduaneros de la OMA (convenio de kyoto), el desaduanamiento se define como: el cumplimiento de las formalidades aduaneras necesarias para permitir a las mercancías ingresar para el consumo, ser exportadas o ser colocadas bajo otro régimen aduanero.

En la legislación mexicana, particularmente en el numeral 43 de la ley aduanera vigente, si bien es cierto, no se señala de manera expresa el termino desaduanamiento, en su contenido se describe el procedimiento que se debe de agotar para que las mercancías una vez declaradas en el pedimento, formato oficial que se emplea en México para la importación y exportación de mercancías, puedan ser presentadas, en su caso, sometidas a aforo en virtud del ejercicio de las

facultades de comprobación, legitimadas a partir del reconocimiento aduanero y finalmente retiradas para ser introducidas a territorio mexicano. (Ley Aduanera, 1997)

El paso de las mercancías por aduanas es obligatorio por los agentes que participan en el comercio exterior, no obstante, el despacho en muchas ocasiones puede ser desalentador, sobre todo para los que comienzan a incursionar mercados, por tal motivo las autoridades aduaneras deben ser facilitadores en el proceso comercial ofreciendo seguridad y entregando en forma celeridad las mercancías y así se origina una disminución de costos. (Zamora y Navarro, 2014)

Según lo expresan Shujie y Shilu (2009) en el control aduanero, particularmente durante la etapa del desaduanamiento, se vuelve eficaz, rentable, facilitando así el intercambio comercial, con el uso de las tecnologías de la información (tic's) y del comercio electrónico, siendo esto indispensable en virtud de la mejora de los procesos fronterizos, no solo para las mercancías y su desaduanamiento, sino también para los viajeros.

Ahora bien, existe evidencia que en el control de viajeros y el tiempo que toma el desaduanamiento de estos a través de la Aduana, puede verse mejorado mediante procedimientos innovadores basados en sistemas electrónicos de información de viajeros por adelantado (Shujie y Shilu, 2009).

El principio del control aduanero apunta a la aplicación y cumplimiento de las formalidades requeridas en aduana, facilitando el comercio y los tránsitos internacionales, por lo que los controles deben manifestarse en los mínimos necesarios para conseguir los objetivos de la administración pública aduanera, ejecutarse de forma selectiva, a partir de las técnicas de gestión del riesgo, permitiendo que la aduana se centre en (Zamora y Navarro, 2015):

- Áreas de alto riesgo
- Mejora en el uso de los recursos disponibles
- Facilitar la detección de ilícitos
- Mejorar la FC
- Agilizar el flujo de mercancías

Los procedimientos ante aduana pueden ser simplificados mediante el uso de una declaración de mercancías con información mínima y acompañada solamente por aquellos

documentos que sean indispensables para el desaduanamiento, además que estos procedimientos pueden ser concedidos a operadores económicos con autorización (Shujie y Shilu, 2009).

Lo descrito en el párrafo anterior permitiría que los controles sean aplicados cuando se presenta la declaración simplificada o cuando se produzca la llegada o la partida de las mercancías de permitir a los funcionarios decidir si es necesario un reconocimiento de mercancías (Shujie y Shilu, 2009).

Por todo lo expresado afirma Shujie y Shilu (2009), se permite contar con un nivel de automatización, que genere una base de datos de todas las operaciones, susceptible de estar siendo actualizada y utilizada para agilizar el intercambio de información y así mejorar la detección de sectores de riesgo, generando eficiencia en la administración aduanera, que se traduce en la rapidez de los tramites y la reducción de los costos asociados con el comercio, provocando así la competitividad de las naciones en el comercio internacional en la medida en que se mejoren los procedimientos para el despacho de mercancías.

La función estatal de las aduanas ha evolucionado, más allá de ser concebida únicamente como una oficina vigilante del cumplimiento de la normatividad, en virtud del vertiginoso camino que sigue el comercio transfronterizo y el cambio inminente de su rol de fiscalizador a facilitador del comercio, se debe buscar por las naciones que sus aduanas sean oficinas facilitadoras a través de la simplificación tributaria y reglamentaria, procurando la entrega en tiempo de las mercaderías, la reducción de los costos vinculados al comercio e incrementando la competitividad no solo del sector público, sino con un fuerte impacto en el sector privado y la cadena de suministros global (Shujie y Shilu, 2009; Barahona, 2002).

En síntesis, La FC para las aduanas ha implicado siempre un alto riesgo, entonces el alcance del control aduanero debe de ser proporcional al nivel de riesgo detectado, no obstante lo anterior, el nivel de riesgo se determina en el contexto de prioridades de las administraciones publicas aduaneras, es decir, la prioridad puede ser la recaudación de impuestos, o la verificación de la aplicación de prohibiciones y restricciones u otra área específica que hubiera sido definida, pero en el contexto de la globalización y la liberalización comercial, apunta más hacia la segunda situación.

Uno de los antecedentes más importantes a nivel internacional respecto de la FC se ubica en el Convenio de Kyoto, convenio que se realizó a fin de coadyuvar a los países que se adhirieron a lograr una administración aduanera moderna, mejorando la facilitación y el control sobre su comercio exterior (Reyes y Gutiérrez, 2018)

Pese a que México no suscribió el Convenio de Kyoto de 1974 y hasta la publicación del 21 de agosto del 2018 en el Diario Oficial (DOF) del Decreto por el que se aprueba el Protocolo de enmienda del Convenio Internacional sobre la Simplificación y Armonización de los Regímenes Aduaneros, identificada como la versión revisada del Convenio de Kyoto de la Organización Mundial de Aduanas (OMA), elaborado en Bruselas, Bélgica el 26 de junio de 1999 (Trejo, 2018).

Luego entonces, el gobierno de México se ha visto obligado a modernizar la legislación aduanera “Kyotizandola”, con el fin de incrementar su competitividad y el de las aduanas, dando lugar a numerosas reformas a la Ley Aduanera vigente publicada el 15 de diciembre de 1995, misma que al 2018 ha tenido 14 reformas, siendo las más trascendentales las publicadas el 9 de diciembre de 2013 y el 25 de junio de 2018 (Trejo, 2018).

Es evidente que en México la aduana ha pasado a ser un punto de referencia a nivel Latinoamérica en materia de modernización y FC, afirmándose por autores como Trejo (2007), que México cuenta con una de las aduanas más modernas del mundo, sin embargo, la mayoría de las investigaciones sobre este tema han sido meramente descriptivas como son los trabajos de Trejo (2007), Barahona (2002) y Basaldúa (2007).

No obstante lo expresado en el párrafo anterior, investigaciones como la de Reyes *et al.*, (2018), establecen el paradigma a seguir para conocer el impacto que ha tenido la FC como resultado o producto de la modernización aduanera que se ha impulsado a nivel internacional en una de las etapas del despacho de mercancías vista como formalidad necesaria para su traspaso en las fronteras, que para el caso es el desaduanamiento de mercancías o la liberación de mercancías.

Por lo que en la frontera del conocimiento marcada por de Reyes *et al.*, (2018), permite que en esta indagación se replique su metodología, consistente en el uso de un análisis factorial confirmatorio mediante el uso del modelo de ecuaciones estructurales o SEM con su acrónimo en idioma inglés, a fin de conocer el impacto de las acciones de FC en el proceso de desaduanamiento

de mercancías, dada la relevancia de la labor de la aduana como facilitadora del comercio exterior de México.

Finalmente y debido a las limitaciones geográficas y de tiempo para el desarrollo de esta investigación y dado que lo descrito en este documento es de aplicación en todas las aduanas de México, se eligió como caso de estudio a la Aduana de Manzanillo teniendo como argumentos fundamentales:

- La Aduana de Manzanillo es la Aduana más importante en el movimiento de carga contenerizada del pacífico Mexicano, ubicándose en el lugar número tres entre los puertos de Latinoamérica y el Caribe según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2019) y número uno a nivel de México (Administración Portuaria Integral de Manzanillo, 2019);
- En segundo término, que pese a ser punta de lanza en la mayoría de los proyectos de modernización dirigidos a la mejora de su gestión, no se ha contrastado mediante el método científico, los efectos de las acciones de facilitación, sobre el flujo de mercancías y los costos de operación.

Por todo lo expresado en este planteamiento, surge la siguiente interrogante como **problema de esta investigación**: ¿Cuáles son los efectos de las acciones de facilitación comercial emprendidas por la Aduana de Manzanillo, en el desaduanamiento de mercancías?

Objetivo general

Identificado el problema de investigación, es posible establecer como objetivo general el: Determinar los efectos de las acciones de facilitación comercial emprendidas por la Aduana de Manzanillo y sus efectos en el desaduanamiento de mercancías.

Objetivos específicos

- Estructura la información teórica asociada con la teoría de la facilitación comercial que permita dilucidar sus efectos sobre el desaduanamiento de mercancías.
- Determinar si hay mejora en el desaduanamiento de mercancías como efecto de los cambios institucionales relacionados a las reformas en materia de facilitación comercial de la Aduana de Manzanillo.

- Conocer en qué medida las mejoras en el desaduanamiento de mercancías es un efecto de los cambios institucionales relacionados a las reformas en materia de facilitación comercial de la Aduana de Manzanillo.
- Dilucidar si se alcanza la armonía entre el rol de la aduana de entidad controladora y al mismo tiempo de facilitadora del comercio.

Hipótesis

La facilitación comercial realizada por la aduana de manzanillo como producto de diversas reformas y acciones, producen un efecto positivo y significativo en el desaduanamiento de mercancías.

Alcance

El alcance de esta investigación está limitado al análisis de lo que ha ocurrido en materia de facilitación comercial, derivado de diversas reformas y acciones en pro de mejorar sustantivamente el desaduanamiento de mercancías.

Métodos

La elaboración de esta indagación se efectuó principalmente mediante el uso del método dialéctico, método que hace posible el análisis y la síntesis teórica para la fundamentación del problema de investigación. Además, El método de inducción-deducción se utilizó para el establecimiento de la hipótesis que se presenta en esta investigación.

Las técnicas utilizadas para la obtención de la información en esta investigación son la investigación documental y la de campo; respecta de la primera de las mencionadas, coadyuvar en la selección y recopilación de la información a través de la lectura y crítica de documentos que permitió efectuar la revisión de la literatura, el marco teórico y derivar las afirmaciones que permitieron construir los fundamentos de la investigación.

Respecto de la investigación de campo esta se realizó mediante la aplicación de un cuestionario como método de recolección de información para la obtención de los datos de forma directa respecto de los sujetos vinculados al fenómeno de estudio, sin que medie control o manipulación sobre los resultados, a fin de que las respuestas puedan ofrecer información relacionada con la o las hipótesis planteadas.

Finalmente los alcances de esta indagación son del tipo exploratorio y descriptivo, ya que por un lado, se examina el tema o problema de investigación respecto del cual se tienen muchas

dudas o no se ha abordado antes (Sampieri *et al.*, 1998) y por el otro se busca especificar propiedades, características y rasgos importantes del fenómeno a analizar, todo a partir de la percepción extraída de los sujetos relacionados directamente con la realidad objeto de estudio (Sampieri *et al.*, 1998).

El motivo principal por lo que se decide realizar la recopilación de la información mediante cuestionarios es con el fin de que las respuestas puedan ofrecer la información que se precisa en las hipótesis planteadas.

Sujeto de estudio

Los sujetos de estudio fueron el personal tramitador y ejecutivos de tráfico de las Agencias Aduanales agremiadas a la Asociación de Agentes Aduanales del Puerto de Manzanillo, A. C. (AAPUMAC).

Universo de estudio

El universo de estudio está conformado por 134 agencias aduanales agremiadas a la Asociación de Agentes Aduanales del Puerto de Manzanillo, A. C. (AAPUMAC).

Espacio temporal

Periodo agosto 2019 -junio 2020.

Realización de investigación de campo.

Para conocer la percepción de los empleados de las agencias aduanales respecto de los efectos de las acciones de facilitación comercial sobre el desaduanamiento de mercancías en el puerto de Manzanillo, Colima, México, se aplicó un cuestionario al personal: tramitador y ejecutivos de tráfico, debido a que estos individuos son los que se encuentran más en contacto con el fenómeno de estudio derivado de sus funciones que son: coadyuvar y gestionar los trámites necesarios para el desaduanamiento de las mercancías durante el despacho. El cuestionario elaborado para la recolección de datos está constituido por 15 preguntas mediante el uso de una escala de tipo Likert estas se aplicaron mediante el uso de la plataforma en el sitio web de surveymonkey.

Resultados

Después de haber realizado la investigación correspondiente, de haberse tabulado y graficado los datos mediante el uso de la plataforma del sitio web de surveymonkey y apoyado con microsoft excel y haberse realizado el análisis y la respectiva interpretación de los datos se han obtenido los siguientes resultados:

En cuanto a los niveles educativos de los encuestados que el 2.33% cuentan con preparatoria, un 8.91% terminaron una carrera técnica, 1.16% tienen una carrera trunca, el 68.22% terminaron una licenciatura, 18.22% concluyeron con una maestría, y únicamente el 1.16% cuentan con un nivel de estudios en doctorado.

Respecto del tiempo laborando en actividades relacionadas con el desaduanamiento o liberación de mercancías ante la aduana el 24.03% tiene entre 4 a 6 años, un 22.48% tiene entre los 6 a 8 años, de 8 a 10 años se encuentra un 12.01%, un 11.63% tiene entre los 10 y 15 años, mientras que un 9.30% tiene más de los 15 años.

Sobre los cargos de los trabajadores encuestados, el 53.49% comentó ser ejecutivo de tráfico o cuenta, un 19.38% son jefes de área, 3.88% respondió ser director de área o gerente, 1.94% son mandatario o representante legal, mientras que 1.55% son Agentes Aduanales, 3.49% son socios o accionistas, 10.85% son servidores públicos, y 5.42% son ex funcionarios de Aduana.

Acerca de la valoración en que los trámites aduaneros son un factor que contribuye positiva y significativamente en el flujo y velocidad de las operaciones de comercio exterior durante el desaduanamiento de mercancías ante la aduana de Manzanillo. el 55.04% menciono que su contribución es alta, mientras que el 35.27% comentó ser muy alta.

En relación a la valoración en que los trámites aduaneros son un factor que contribuye positiva y significativamente en la reducción de costos de las operaciones de comercio exterior durante el desaduanamiento de mercancías ante la aduana de Manzanillo, el 62.02% menciono que es alta y el 11.63% contestó que es muy alta.

Para la valoración en relación a que los trámites aduaneros son un factor que contribuye positiva y significativamente en la detección de ilícitos de las operaciones de comercio exterior durante el desaduanamiento de mercancías ante la aduana de Manzanillo, se obtuvo que un 43.02% considera que es alta, mientras que un 10.86% comenta ser muy alta.

En lo atinente a la valoración de que la tecnología y sistemas informáticos de la aduana son un factor que contribuye positiva y significativamente en el flujo y velocidad de las operaciones

de comercio exterior durante el desaduanamiento de mercancías ante la aduana de Manzanillo, el 35.27% dijo ser alta, mientras que el 56.20% contestó que es muy alta.

En la valoración sobre que la tecnología y los sistemas informativos de la aduana son un factor que contribuye positiva y significativamente en la reducción de costos de las operaciones de comercio exterior durante el desaduanamiento de mercancías ante la aduana, el 62.02% manifestó que considerarla alta y el 14.34% muy alta.

Las respuestas alusivas a que la tecnología y los sistemas informativos de la aduana son un factor que contribuye positiva y significativamente en la detección de ilícitos de las operaciones de comercio exterior durante el desaduanamiento de mercancías ante la aduana se contestó con 36.82% que es alta y un 13.56% que es muy alta.

Sobre la percepción en relación a que la infraestructura es un factor que contribuye positiva y significativamente en el flujo y velocidad de las operaciones de comercio exterior durante el desaduanamiento de mercancías los encuestados con un 22.86% que es alta y un 70.16% contestó que es muy alta.

Sobre la valoración de que la infraestructura es un factor que contribuye positiva y significativamente en la reducción de costos de las operaciones de comercio exterior durante el desaduanamiento de mercancías, el 62.40% mencionó que es alta y el 19.38% contestó que es muy alta.

Finalmente, sobre la valoración en que la infraestructura es un factor que contribuye positiva y significativamente en la detección de ilícitos de las operaciones de comercio exterior durante el desaduanamiento de mercancías, el 48.84% manifestó considerarla alta, mientras que el 30.23% señaló que es muy alta.

Conclusión o reflexiones finales

Se pudo observar con los resultados recogidos de la investigación de campo que en los trámites aduaneros son factores que contribuye positiva y significativamente en el flujo y velocidad de las operaciones, en la reducción de costos de las operaciones de comercio exterior durante el desaduanamiento de mercancías ante la aduana de Manzanillo, Colima.

Con esta indagación se pudo recopilar evidencia suficiente para aceptar la hipótesis de la investigación “La facilitación comercial realizada por la aduana de manzanillo como producto de diversas reformas y acciones, producen un efecto positivo y significativo en el desaduanamiento

de mercancías.” Lo anterior debido a que todas y cada una de las dimensiones tales como los trámites aduaneros, la tecnología y sistemas informáticos de la aduana y la infraestructura derivada de diversas reformas y acciones en pro de mejorar sustantivamente el desaduanamiento de mercancías, han generado en los principales usuarios intervinientes en la tramitación aduanal una percepción positiva y significativa.

Es necesario resaltar que los resultados de esta indagación advierten que existe una percepción de que el proceso logístico dentro de la aduana para liberación de mercancías se ha optimizado, generando potencialmente la reducción de los tiempos de carga, todo esto a través del mejoramiento de la infraestructura tanto tecnológica como física y su consecuente vinculación con la simplificación de los trámites ante aduana.

Referencias

- Administración Portuaria Integral de Manzanillo. (2019). *API Manzanillo | Información General*.
<https://www.puertomanzanillo.com.mx/esps/0020207/informacion-general>.
- Barahona, J. (2002). La gestión aduanera de Costa Rica. En *El Sistema Tributario Costarricense. Contribuciones al debate nacional* (Segunda, p. 60). Publicaciones, CGR.
- Basaldúa, R. (2007). La Aduana: Concepto y funciones esenciales y contingentes. *Revista de estudios aduaneros*. 18(1), 37-54.
<http://www.iaea.org.ar/global/img/2010/09/Basaldua.pdf>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2021, 12 de noviembre) Ley 193. *Aduanera*.
DOF 12112021.
https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf_mov/Ley_Aduanera.pdf.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2019). *CEPAL - Movimiento de contenedores en puertos de América Latina y el Caribe, Ranking 2020 [Oficial]*.
<https://www.cepal.org/es/infografias/actividad-portuaria-2018-puertos-top-20-america-latina-caribe>.
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (2006). Soluciones de las TIC para facilitar el comercio. *Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo*. https://unctad.org/es/system/files/official-document/c3em27d2_sp.pdf.

- Echeverría, M. (2007). *La facilitación del comercio en las negociaciones comerciales multilaterales y bilaterales*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/3593-la-facilitacion-comercio-negociaciones-comerciales-multilaterales-bilaterales>.
- Espinoza, E., Galdámez, C., & Escoto, A. (2018, Abril). La facilitación del comercio en Centroamérica: acciones y estrategias después de Bali. *Secretaría de Integración Económica Centroamericana*. <https://www.sieca.int/index.php/2018/04/24/la-facilitacion-del-comercio-en-centroamerica-acciones-y-estrategias-despues-de-bali/>.
- Fossati, V., & Saavedra, M. (2006). Facilitación del Comercio: Definiciones, Negociaciones de la OMC e Impacto. *Revista del Comercio Exterior e Integración*. 6. 67-77. <http://cei.gob.ar/es/facilitaci%C3%B3n-del-comercio-definiciones-negociaci%C3%B3n-en-la-omc-e-impacto>.
- Francois, J. H. (2005). Trade Liberalization in the Doha Development Round. *Economic Policy* 20 (42). 350-391. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0327.2005.00141.x>
- Organización Mundial del Comercio (2005). *Seminario regional sobre Facilitación del Comercio*. <http://www.iadb.org/intal/bid-omc/index.htm>.
- Reyes, O., & Gutiérrez, A. (2018). La fiscalización aduanera ejercida mediante tecnologías de la información y comunicación. *Commercium PLUS*, 2(2), 39-71. <https://revistasacademicas.uco.mx/index.php/commerciumplus/article/view/161>
- Reyes, O., Palos, M., & De Dios, A. (2018). La fiscalización, recaudación y facilitación del comercio exterior de la aduana a partir de su modernización: Un estudio de caso. *Retos de la Dirección*, 12(1), 186-211. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552018000100010.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., & Pérez, M. de la L. C. (1998). *Metodología de la investigación* (Quinta, Vol. 1). Mcgraw-hill México. http://www.academia.edu/download/38758233/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdf
- Shujie, Z., & Shilu, Z. (2009). The implication of customs modernization on export competitiveness in China. *En Chapter*. 5. 121-131). https://www.researchgate.net/publication/237324975_The_implication_of_customs_modernization_on_export_competitiveness_in_China.

- Trejo, P. (2007). La facilitación en el comercio mundial y su impacto en la legislación aduanera mexicana: Propuesta de adhesión a la Versión Revisada del Convenio de Kyoto [Tesis de doctorado. Universidad Nacional Autónoma de México]. Repositorio Institucional de la UNAM. <http://132.248.9.195/pd2008/0624140/0624140.pdf>.
- Trejo, P. (2018). *Modernización del sistema aduanero y el convenio de Kyoto*. El Financiero. <https://elfinanciero.com.mx/monterrey/modernizacion-del-sistema-aduanero-y-el-convenio-de-kyoto>.
- Wilson, J., Mann, C., & Otsuki, T. (2003). Trade Facilitation and Economic Development: Measuring the Impact. *Policy Research Working Paper*. 2988. 2-43. <http://hdl.handle.net/10986/19158>
- Walkenhorst, P. y. (2003). *Quantitative Assessment of the Benefits of Trade Facilitation*. OECD.
- Zamora, A., & Navarro, J. (2014). Eficiencia de la administración pública aduanera a través del modelo DEA. *CONfinés de relaciones internacionales y ciencia política*, 10(20), 117-135. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1870-35692014000200006&script=sci_abstract.
- Zamora, A. I., y Navarro, J. C. L. (2015). Competitividad de la administración de las aduanas en el marco del comercio internacional. *Contaduría y administración*, 60(1), 205-228.

Capítulo 8

Innovación empresarial y competitividad en los recintos fiscalizados del puerto de Manzanillo, Colima, México.

*Oscar Bernardo Reyes Real, Rutilo Rodolfo López Barbosa y Aurelio Déniz Guizar*¹²

El fenómeno de la globalización ha estrechado las relaciones e interdependencia entre las economías de los países, afectando a nivel macro y micro; es por eso, que las corporaciones se vieron obligadas a participar en procesos de mercado altamente competitivos, no solo por su participación en la economía internacional, sino también por la presencia de empresas transnacionales en los mercados internos, generando como resultado en las empresas, la necesidad de una mejora constante en los productos y servicios que ofertan en el comercio local y transfronterizo.

De esta manera, en las empresas se ha incentivado el proceso innovador, teniendo como consecuencia la implementación de nuevos procesos en la prestación de sus servicios y la creación de productos novedosos, por lo que la variable innovación se ha convertido en su ventaja competitiva, aumentando consecuentemente su competitividad.

Para fines del presente texto es pertinente definir los conceptos de innovación y competitividad, así como conocer cómo interactúan y generan efectos sobre el quehacer de las empresas.

Para Mathison *et al.* (2007) la innovación es el potencial que tiene la organización de transformar sus procesos internos y con esto generar competitividad, agilidad y eficacia como característica esencial de la empresa. Mientras que para Schumpeter (1934), la innovación es la manera en la que el empresario gestiona sus recursos a lo largo del tiempo y desarrolla competencias que inciden y se relacionan directamente en su competitividad.

Según Garzón e Ibarra (2013) la innovación se puede concebir como hecho de transformación social, en donde la ciencia y tecnología son esenciales, pese a que otros elementos podrían resultar decisivos, estando condicionada al tipo de transformación que se requiere, el

¹² Profesores investigadores de la Universidad de Colima. Correo de Correspondencia: oscarreal@uclm.mx

escenario deseable, el producto que se busca obtener y las competencias de los intervinientes en el proceso.

Asimismo, Gallego (2005) expresó que el innovar implica crear, transformar, difundir, dar acceso y aplicar el conocimiento generado hacia el interior de la organización derivando en un producto o proceso novedoso.

Respecto de la innovación y quién la efectúa, Drucker (1998) indicó que una persona que innova saca provecho de cualquier situación, transformándola en oportunidades que se traducen en fuentes de innovación para la empresa.

Entonces, según expresan Cardona *et al.* (2013), la innovación se encuentra primer término dentro de las agendas corporativas, debido a sus consecuencias en los mercados internos e internacionales, por lo que se puede afirmar que la innovación, expresa el nivel de conocimiento desarrollado por la empresa, misma que se incrementa en la misma medida en que la corporación se abre a la competencia en los entornos locales y extranjeros.

A partir de las ideas expresadas anteriormente, se puede afirmar que la innovación juega un papel muy importante para que las empresas puedan agregar valor a los servicios que ofertan, generando procesos únicos que les distinguen del resto de sus competidores, esto mediante la transformación del conocimiento que estas crean, lo que se traduce en organizaciones más competitivas; es decir, la innovación se encuentra asociada a la creación de competitividad empresarial, debido a que cuando una empresa innova en sus servicios, tecnología, procesos o maquinaria, el resultado se manifiesta en procedimientos más ágiles y mejora el rendimiento de la empresa, tanto en el personal como en los clientes, pudiendo posicionarse de manera más competitiva en el mercado global.

En relación con la variable competitividad, la Secretaría de Economía (2010) indicó que esta se puede advertir en las empresas que exportan productos y compiten en el mercado internacional, ahora bien, “En el mercado interno, una empresa es competitiva cuando cuenta con herramientas que les ofrecen una ventaja frente a sus competidores” (párr.2).

Por otro lado, Labarca (2007) afirma que la competitividad es un elemento decisivo en la capacidad que tienen las empresas para sacar provecho de las coyunturas o áreas de oportunidad

que se le presentan en el mercado internacional, respecto de lo cual Ivancevich *et al.* (1997), señala, respecto de la competitividad, que en la misma proporción que un país, que negocia bajo las reglas del libre mercado, produce bienes y servicios acorde a las exigencias de los consumidores internacionales, en esa misma medida se sostendrán y elevarán los ingresos de sus gobernados

Para Prahalad y Hamel (1990), lo esencial de la competitividad no se encuentra en visionar el futuro; se trata de tener una posición activa y creadora en el presente, de manera que la empresa aprenda y evolucione a la vez que su entorno cambia, es decir, la innovación, como ya se ha expresado, se convertirá en una ventaja competitiva en las organizaciones, en la medida que esta represente un factor esencial en la creación de valor en los bienes o servicios que estas ofrecen para la atención de las demandas de sus clientes. Por ello, la competitividad y la innovación van de la mano, dando como resultado la incorporación de las capacidades humanas junto con las capacidades productivas y organizacionales para el logro de la innovación empresarial.

Para Cebreros (1993) citado en Espinosa (2009) la competitividad es el camino para generación de ventajas competitivas, resultando trascendente el potencial de innovar y con ello generar tecnologías innovadoras que se anticipen en la atención de las continuas demandas de los consumidores, teniendo como resultados mejoras en la organización, infraestructura y el marco legal aplicable.

Por lo tanto, se trata de ser activos en la innovación del producto, en la gestión, en explotar ideas innovadoras a través de su organización, no rompiendo la coherencia de la propia empresa, y haciéndolo de forma sistemática, lo que exige capacidad de adaptabilidad.

Para ilustrar lo anteriormente dicho y con base en la importancia que tiene la innovación dentro de la competitividad, con esta investigación se pretende indagar respecto a los efectos que se pueden presentar en empresas de servicios, como es el caso de los recintos fiscalizados, ya que por la falta de innovación dentro de los sistemas con los que cuentan, genera en muchas ocasiones que sus servicios sean poco ágiles, verbigracia, en el despacho de buques, en cuanto a carga y descarga de contenedores, ocasionando afectaciones a los diferentes usuarios y contextos a donde llega su actuación, a partir del puerto y hasta los contextos de sus clientes, que suelen ser agentes aduanales, líneas navieras, particulares e incluso los gobiernos en sus distintos niveles, teniendo un impacto desde lo local hasta lo nacional.

De acuerdo con Garzón e Ibarra (2013), la innovación siempre generará beneficios para las empresas y para el conjunto de empresas, de tal manera que permitirá incrementar sus capacidades y experiencias, ahorro de tiempo, mayor flexibilidad en la producción, reducción del tiempo, aceleración del aprendizaje y, además, se comparten y minimizan riesgos.

Como se mencionó y como lo comentan Gordillo *et al.* (2019), el estudiar lo que acaece en los escenarios en que las empresas realizan sus actividades, resulta de mucha utilidad, debido a que estas sortean una serie de desafíos para poder mantenerse en el mercado en el mediano y largo plazo, debido a que el mercado actual por sí mismo representa un contexto altamente competido, por la presencia de grandes corporaciones que participan en la comercialización y distribución masiva de productos con altos estándares debido al valor agregado que representa la tecnología en ellos inserta y sus bajos costos de producción, lo que favorece su producción masiva, precios bajos y grandes márgenes de dividendos

Por otro lado, Díaz (2014), manifiesta que, para las empresas prestadoras de servicio, es complejo el establecimiento de estándares de calidad, ya que a diferencia de lo que ocurre con las corporaciones que producen mercaderías, los servicios son tan diversos como las necesidades de los clientes que los demandan, lo que dificulta los procesos de estandarización respecto de la innovación en dicha porción del mercado.

El mismo Díaz (2014) advierte que para la mejor comprensión del proceso de innovación en las empresas prestadoras de servicios, resulta imperativo acudir al concepto de Gadrey (1992) que expresa que la prestación de un servicio es la consecuencia del diseño y estructuración de una alternativa de solución, que implica todo un proceso, para dar atención a una necesidad expresada por el cliente, es decir se trata de un aptitudes y saberes (humanos, tecnológicos y organizativos) puestos a disposición del cliente y darle la respuesta que busca para atender su demanda.

Autores como Sundbo (1997) mencionan que la importancia de la innovación en el sector industrial y en el sector servicios es ampliamente reconocida, sin embargo, la mayoría de los estudios se han enfocado en la manufactura.

Es por eso que Tello (2017) manifiesta que el innovar en el sector servicios busca promover en la organización una transformación a partir de la convergencia e intervención colaborativa de

clientes y proveedores, el aprovechamiento de propiedad intelectual ajena a la empresa y principalmente, sacar provecho del potencial y profesionalismo de los colaboradores, por lo en los servicios la innovación se manifiesta a mediante el uso intensivo de los saberes y en los productos existe una estrecha relación con el factor productividad.

Para comprender más acerca de lo que menciona el autor antes referido, Robbins (1999) citado en Acosta (2002, pag.10) señala:

Que el cambio organizacional según la magnitud, es de primer orden cuando es lineal y continuo, en el cual no se producen cambios fundamentales en las suposiciones que los miembros tienen acerca del funcionamiento de la organización, mientras que es cambio de segundo orden si es multidimensional, multinivel, discontinuo, radical, si involucra nuevas formas a las suposiciones sobre las organizaciones y el mundo en el cual operan. Agrega que los cambios se producen en la estructura, la tecnología, la ubicación física y la gente.

Es decir, las transformaciones profundas que producen efectos multidimensionales en las organizaciones, encuentran su génesis en la evolución de su estructura, la inserción de tecnología de punta, su alcance geográfico y fundamentalmente en sus colaboradores.

En tal tesitura Acosta (2002), expresa que la parte fundamental en una empresa e íntimamente ligada con la innovación es su capital humano, convirtiéndose en un activo que aporta ventaja competitiva y sustentable a la organización, por lo que la alta competencia que implica la participación de las organizaciones en un mercado global, obliga a estas a estar en un constante proceso de cambios en su gestión y la creación de valor a través de las innovaciones de las ideas.

Sobre el capital humano y su la influencia que este tiene debido a la globalización, Martin (1999, pág. 879) citada en Delfín y Acosta (2016, pág. 196.) señala que:

Existe un gran número de efectos de la globalización sobre los recursos humanos: la reorganización global, la cultura mundial de la empresa, sensibilidad intercultural que se refleja en la adaptación del producto al entorno local, equipos de alianzas y mercados globales de trabajo, entre otros. Escenarios que indican que las necesidades de gestión prevalecen sobre las necesidades técnicas. La dirección de

las empresas, independientemente del tamaño o sector, requiere de competencias directivas, conocimientos técnicos y experiencia para garantizar el éxito de su misión.

Es decir, el conocimiento que posee el capital humano de la empresa, con independencia de su posición, son de suma relevancia para alcanzar la misión que esta se ha planteado.

Por otro lado, existe una necesidad generalizada de incluir en la estrategia empresarial a la innovación, debido a que esta genera una mejora en la competitividad de las empresas.

Con lo descrito en los párrafos que anteceden, son evidentes los esfuerzos e investigaciones para el análisis de la innovación como elemento coadyuvante en el incremento de la competitividad en las empresas, particularmente, en las de servicios, por lo que dada la relevancia del exponencial crecimiento y posicionamiento del puerto de Manzanillo, a través del impulso de las actividades comerciales internacionales, los recintos fiscalizados, como empresas prestadoras de servicios relacionadas con el manejo, almacenaje y custodia de mercaderías de comercio internacional, pueden verse favorecidas de la innovación en la prestación de sus servicios, a fin de alcanzar la competitividad que les permita mejorar sus ingresos —a través de la mejora en sus procesos internos y de los servicios prestados—, aprovechar al máximo sus recursos disponibles y, por consiguiente, lograr una mayor aceptación de sus clientes.

Vázquez y Ruiz, (2014, pág. 156) expresan que la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), estima que para el año 2030 el movimiento de carga vía marítima crecerá de forma importante, en tal magnitud que en México el aporte del transporte marítimo la totalidad de la carga que se maneja evolucionara del 31% en 2009 a casi 38 puntos porcentuales para el año 2030, lo cual hace indispensable el incremento de la capacidad instalada del sistema portuario nacional.

Debido a esto es que los recintos fiscalizados se ven con la obligación de potencializar su productividad y, de esta manera, aumentar su competitividad, como contribución a la atención de las necesidades de incremento en la capacidad instalada del sistema portuario nacional.

En relación de la competitividad y las empresas prestadoras de servicios se puede entender que la ventaja competitiva es perseguida por todas las empresas, aun sin conocer su significado

propiamente. Pero esta necesidad surge en las empresas, al tratar de permanecer en el mercado, contar con la preferencia de los clientes y marcar una distinción percibida para conservar su liderazgo, es decir, en términos de Schnaars (1994), “La ventaja competitiva es algo que permite a una empresa obtener niveles de beneficios superiores al promedio del sector” (p.35).

Con base en las definiciones que anteceden a este párrafo, se puede afirmar que ser competitivos, ya no es un simple deseo de las empresas, ellas deben hacerlo realidad si pretenden continuar en el mundo de los negocios. Para esto, deben utilizar todas las estrategias a su alcance, incluyendo la tecnología, la cual es una herramienta importante para optimizar los tiempos y mejorar los procesos; pero para que la tecnología sea empleada adecuadamente se debe contar con personal actualizado, en constante formación, capaz de aprovechar al máximo las herramientas tecnológicas, que regularmente son empleadas como resultado de la implementación de procesos innovadores (Hidalgo *et al.*, 2008)

A nivel empresarial, la competitividad hace referencia a su capacidad de incrementar el valor de los bienes y servicios producidos por el trabajador. Por ello, Hidalgo *et al.* (2008) afirma que las empresas tienen como principal compromiso el identificar por que la innovación es un factor crítico e indispensable para aumentar su competitividad, teniendo como resultado la creación de nuevos puestos de trabajo y consecuentemente abonar a la consecución del bien común.

El mismo Hidalgo *et al.* (2008), esgrime que las empresas que se rehúsan a transformarse, carecen de espacio en el mercado, incluso las más grandes y mejor provistas ya que, para poder subsistir en un entorno altamente exigente y adverso, las organizaciones deben de adaptar sus bienes y servicios a lo que el mercado demanda y por consiguiente evolucionar en sus procesos productivos y logísticos en función de lo que pide el consumidor.

En relación con lo expresado en el párrafo anterior Castro, (2010) hace énfasis en que las empresas deben buscar ser más competitivas, ya que solo de esta manera podrán posicionarse en los mercados, donde hay una gran competencia, resultando sustantivo por parte de los tomadores de decisiones al fundar una nueva corporación, el establecimiento de la estrategia empresarial que esta asumirá.

Para Ghemawat (1986) y Teece (1990) citados en Castro (2010, pág. 257), la ventaja competitiva se sitúa en algunas de las siguientes cuatro categorías:

- a) el tamaño en un mercado bien definido; b) el mejor acceso a los recursos básicos y/o los consumidores; c) las restricciones impuestas a la actuación de los rivales; y d) el aprovechamiento de las características idiosincráticas de muchos recursos y formas organizativas.

Por lo que Castro (2010) expresa que para definir, construir y mantener una ventaja competitiva, es necesario mezclar el análisis industrial con el desarrollo y evaluación de los recursos disponibles dentro de la organización y con eso poder evolucionar de acuerdo a lo que ocurre en el mercado y ofrecer algo distinto e innovador, que rebase las expectativas y exigencias del consumidor.

Por todo lo expresado en este planteamiento, surge la siguiente interrogante como problema de investigación: ¿En qué magnitud la innovación empresarial como factor determinante de la competitividad de los servicios que ofrecen los recintos fiscalizados afecta a las mejoras alcanzadas por estos?

Objetivo general

Determinar si el cambio organizacional, la colaboración entre clientes y proveedores, el desarrollo de propiedad intelectual y la capacidad y profesionalismo de los colaboradores, como dimensiones de la innovación empresarial afectan positiva y significativamente al aumento de los ingresos, los procesos internos, los servicios prestados, el aprovechamiento de los recursos y la aceptación por los clientes como dimensiones relacionadas con la competitividad de los recintos fiscalizados.

Objetivos específicos

- Estructurar la información teórica que permita identificar y explicar los efectos de la innovación empresarial en la competitividad de los servicios que prestan las empresas.
- Elaborar un constructo teórico que posibilite conocer el efecto de las innovaciones emprendidas por los recintos fiscalizados del puerto de Manzanillo para la prestación de sus servicios en su competitividad a partir de la percepción de sus colaboradores.

- Identificar los resultados asociados a la mejora de la competitividad de los servicios de los recintos fiscalizados por la innovación que a partir de la percepción de los usuarios han sido afectados positiva y significativamente.
- Mostrar en qué medida a partir de la percepción de sus colaboradores, los resultados asociados a la mejora de la competitividad de los servicios de los recintos fiscalizados por la innovación muestran avances.

Metodología

Para el desarrollo de la investigación se empleó el método dialéctico para realizar el análisis y la síntesis teórica para la fundamentación del problema de investigación.

Las técnicas utilizadas para la obtención de la información fueron la investigación documental y la de campo. Respecto a esta última, se efectuó a través de la aplicación de un cuestionario como método de recolección de información, a partir de una encuesta, esto para la obtención de los datos de forma directa respecto a los sujetos vinculados al fenómeno de estudio sin que medie control o manipulación sobre los resultados. Para su ejecución se usó un cuestionario elaborado para la recolección de datos constituido por 20 preguntas con el uso de una escala de tipo Likert y el uso de la plataforma *Google Forms* para la distribución, recolección, almacenamiento y análisis de estadística descriptiva.

El estudio fue de tipo transversal y se analizó el periodo 2019-2020, el alcance de la investigación fue exploratorio y descriptivo.

La investigación se delimitó geográficamente a la ciudad de Manzanillo, Colima; a partir de esto, se consideró como unidad de análisis a los empleados de los recintos fiscalizados establecidos en el puerto; solo se considerando tres de los recintos, por ser los que manejan el mayor número de carga y tienen la mayor infraestructura: Grupo OCUPA, Contecon Manzanillo, S.A. de C.V. y SSA México, S.A. de C.V.

Resultados

El 60% de los encuestados consideran en una magnitud alta que el cambio organizacional es un factor determinante en la competitividad del recinto fiscalizado en relación con la mejora en los procesos internos. Respecto a si el cambio organizacional es un factor determinante en la competitividad del recinto fiscalizado en relación con el aumento de los ingresos, el 73.3% respondieron que lo consideran de una magnitud alta. En referencia a la mejora en los servicios

prestados conforme el cambio organizacional, el 60% considera altamente que este es un factor determinante en la competitividad del recinto fiscalizado. Por otro lado, el 73.3% expresó que, en una magnitud alta, el cambio organizacional es un factor determinante en la competitividad del recinto fiscalizado en relación con el máximo aprovechamiento de los recursos.

Con relación a la colaboración entre clientes y proveedores como factor determinante en la competitividad del recinto fiscalizado respecto a la mejora en los servicios prestados, el 73.3% le da una magnitud alta. Por otro lado, el 60% de las personas encuestadas consideró al cambio organizacional como determinante en la competitividad del recinto fiscalizado y su relación con la mayor aceptación por los clientes.

Asimismo, respecto a la magnitud en la colaboración entre clientes y proveedores como factor determinante en la competitividad del recinto fiscalizado, asociado al aumento de los ingresos, el 53.3% le concedió una magnitud alta. El 66.7% le asignó una magnitud alta a la colaboración entre clientes y proveedores, como un factor determinante en la competitividad del recinto fiscalizado y su vínculo con la mejora en los procesos internos. También se expresó por parte del 46.7% que consideran con una magnitud alta a la colaboración entre clientes y proveedores como factor determinante en la competitividad del recinto fiscalizado en su influencia con la mejora en los servicios prestados. Finalmente, se pudo conocer que el 46.7% considera en magnitud alta la colaboración entre clientes y proveedores y su relación con la mayor aceptación por los clientes.

Respecto de la propiedad intelectual como un factor determinante en la competitividad del recinto fiscalizado y el aumento de los ingresos, los encuestados le asignaron un 60% de magnitud alta, a la mejora en los procesos internos un 53.3% con magnitud alta, la mejora en los servicios prestados un 46.7% también le asignó magnitud alta, respecto del máximo aprovechamiento de los recursos, el 40% considera una magnitud muy alta y, finalmente, a la mayor aceptación por los clientes, el 33.3% lo considera con magnitud muy alta.

Atinente a la capacidad y profesionalismo de los colaboradores como factor determinante en la competitividad y su relación con las dimensiones de esta en el aumento de los ingresos, el 53.3% le asignó una magnitud alta y el 40% muy alta; a la mejora en los procesos internos el 40% lo consideró con una magnitud muy alta; sobre la mejora en los servicios prestados un 76.7% de los encuestados respondieron que le atribuyen una magnitud alta; en lo que se refiere a máximo aprovechamiento de los recursos, el 60% lo consideró con una magnitud alta; el mismo porcentaje

que se le asignó a la magnitud considerada a la mayor aceptación por los clientes a lo que también se expresó un 40% con magnitud muy alta.

Conclusión o reflexiones finales

Con los resultados se logra constatar la relevancia que existe de las dimensiones identificadas en la teoría de la innovación empresarial en los rubros que integran las dimensiones de la competitividad en los recintos fiscalizados, destacándose los siguientes resultados:

La capacidad y profesionalismo de los colaboradores es una dimensión que afecta positiva y significativamente en los servicios prestados como parte de la competitividad de los recintos fiscalizados.

El cambio organizacional es una dimensión que afecta positiva y significativamente en los ingresos y el aprovechamiento de los recursos como parte de la competitividad de los recintos fiscalizados.

El desarrollo de la propiedad intelectual y la colaboración entre clientes y proveedores son dimensiones que afectan positiva y significativamente en el aprovechamiento de recursos como parte de la competitividad de los recintos fiscalizados.

La capacidad y profesionalismo de los colaboradores es una dimensión que afecta positiva y significativamente en los procesos internos y aceptación de los clientes como parte de la competitividad de los recintos fiscalizados

Referencias

- Acosta, C. A. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, (11), 9-24. <https://www.redalyc.org/pdf/804/80401101.pdf>
- Cardona, M., Castiblanco, S., & Diaz, H. (2013). Innovación empresarial: Una mirada desde la competitividad, el desarrollo local y la transformación productiva para la internacionalización en Colombia. *Semestre económico*, 16(34), 149-167.
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas*, 28(1), 247-276.
- Delfín, F. L., & Acosta, M. P. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial.

- Pensamiento* y *Gestión*. 40. 184-202.
<https://www.redalyc.org/journal/646/64646279008/html/>
- Díaz, A. (2014). *Innovación en las empresas de servicios*.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11762/Proyecto%20Innovacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Drucker, P. (1998). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 76(6), 149-157.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=447216>
- Espinosa, E. (2009). *La competitividad del sistema agroalimentario localizado productor de quesos tradicionales* [Tesis doctoral. Universidad Autónoma del Estado de México, México].Tesis doctorales de Ciencias Sociales. <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/eea/ficha.htm>.
- Gadrey, J., Gallouj, F., & Weinstein, O. (1995). New modes of innovation: How services benefit industry. *International Journal of Service Industry Management*, 6(3), 4-16.
<https://doi.org/10.1108/09564239510091321>.
- Gallego, J. (2005). Fundamentos de la gestión tecnológica e innovación. *Tecno Lógicas*, (15), 113-131. <https://www.redalyc.org/pdf/3442/344234271005.pdf>
- Garzón, M., & Ibarra, A. (2013). Innovación empresarial, difusión, definiciones y tipología: Una revisión de literatura. *Dimensión empresarial*, 11(1), 45-60.
- Gordillo, L., Suarez, C., González, P., & Medina, M. (Coords.). (2019). *El papel de las empresas locales en el desarrollo regional de México*. Plaza y Valdés.
- Hidalgo, A., Vizán, A., & Torres, M. (2008). Los factores clave de la innovación tecnológica: Claves de la competitividad empresarial. *Dirección y Organización*, (36), 5-22.
<https://www.revistadyo.es/index.php/dyo/article/view/67>
- Ivancevich, J. M., Skinner, S. J., & Lorenzi, P. (1997). *Gestión calidad y competitividad*. McGraw-Hill.
- Labarca. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 13(2), 158-184.
- Mathison, L., Gándara, J., Primera, C., & García, L. (2007). Innovación: Factor clave para lograr ventajas competitivas. *Negotium*, 3(7), 65-83.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>

- Schnaars, S. (1994). *Estrategias de marketing: Un enfoque orientado al consumidor*. Ediciones Díaz de Santos.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. *Harvard University Press*.
- Secretaría de Economía. (2010). *Competitividad*. <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/economia-para-todos/abc-de-economia/competitividad/217-competitividad>
- Sundbo, J. (1997). Management of Innovation in Services. *The Service Industries Journal*, 17(3), 432-455. <https://doi.org/10.1080/02642069700000028>
- Tello, M. (2017). *Innovación y productividad en las empresas de servicios y manufactureras: El caso del Perú*. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/41148-innovacion-productividad-empresas-servicios-manufactureras-caso-peru>.
- Vázquez, C., & Ruiz, W. (2014). Competitividad portuaria en el pacífico mexicano, con especial referencia a Ensenada, Baja California. *Estudios fronterizos*, 5(30), 155-179.

Capítulo 9

Micro y pequeñas empresas de mujeres en Ixtlán del Río, Nayarit, ¿Lejos de la Revolución 4.0?

Edith Guadalupe Alvarado Valera, Lourdes Concepción Barrón Romero, Miguel Alberto Calvillo Reynoso y Luis Ramón Montalvo Ayala¹³

Las Micro y pequeñas Empresas tienen una considerable relevancia en la vida económica de México, ya que son las que proporcionan empleos y recursos financieros a las familias, y esto a su vez fortalece el entorno económico de las regiones. De acuerdo con la información obtenida por estudios realizados de los censos económicos que muestran que de las 4.1 millones de estas empresas en el país el 95.4% son Micros, el 3.6% son Pequeñas Empresas y solo un .08% son medianas, tomando en cuenta que esos 4.1 millones de empresas representan el 99.8% del ámbito empresarial.

Por lo tanto, las micro y pequeñas empresas se convierten en generadoras de empleos reportando más de 29 millones de personal ocupado, en donde se estima que en promedio las mujeres ocuparon un 43.8%.

La importancia de las mujeres en el sector empresarial aumenta al tomar en cuenta que en el sector privado y paraestatal han laborado cerca de 22 millones de personas de las cuales más del 40% eran mujeres, así mismo en el sector financiero el personal femenino ha llegado al 49.5%, muy cerca del sector comercio que lo sigue con 47.7%, sin embargo, en el sector pesquero y acuícola solo se reporta un 10% de participación femenina.

A través del paso de los años, se han dado cambios sociales, económicos, laborales y tecnológicos que han modificado de manera importante a todas las personas, pero, sobre todo, la presencia de la mujer, ya que ha ido evolucionando en diversos ámbitos, como el profesional, empresarial, en el mercado laboral o como emprendedoras, lo que ha generado que cada día sea más independiente al obtener un sueldo propio y ser un pilar importante que aporta a la economía del hogar.

¹³ Universidad Autónoma de Nayarit. Correo de correspondencia: edith.alvarado@uan.edu.mx

Existen una diversidad de factores que han generado que la participación de la mujer en el ámbito empresarial siga creciendo y tomando relevancia, entre los cuales se pueden señalar: el incremento en la esperanza de vida que en las mujeres en 2019 es de 78 años en promedio, el nivel educativo, cada vez es mayor la cantidad de mujeres con estudios profesionales, además de la tendencia a disminuir la cantidad de procrear hijos o no considerar la maternidad.

En la actualidad, las mujeres se confinan menos en las labores de la casa, ya que en ciertas circunstancias tienen que desempeñar el papel de padre y madre y se convierten en el sustento de la familia. Algunas mujeres deciden auto emplearse, de manera formal e informal, con pequeños proyectos de emprendimiento, ya sean productivos o comerciales. Además del aumento en la escolaridad femenina que se ha señalado, uno de los obstáculos a los que se enfrentan cuando quieren participar en el mercado laboral de profesionales es la integración a la capacitación constante.

La tecnología da pasos agigantados y por tal motivo, las micro y pequeñas empresarias deben de encaminarse a la industria 4.0, cambiando sus paradigmas mentales, adecuando sus establecimientos e instalaciones en los que realizan sus actividades comerciales, capacitando al personal y optimizando sus procesos.

En el municipio de Ixtlán del Río, se concentra la mayor actividad económica de la región sur este del estado de Nayarit, convirtiéndose en el centro del dinamismo económico en conjunto con los municipios colindantes como los son: Ahuacatlán, Jala y Amatlán del Cañas, y algunos municipios del Estado de Jalisco, entre sus actividades económicas más importantes se encuentran las del sector agropecuario, el cual es apoyado fuertemente por los tres niveles de gobierno fomentando el desarrollo sustentable de la región, así mismo otro punto importante empresarial es el sector es el sector servicios y la actividad comercial.

De acuerdo a información proporcionada de los registros que hay en la tesorería municipal del XLI Ayuntamiento de Ixtlán del Río, el 45% de las MyPES son de mujeres.

El objetivo de la investigación es identificar la percepción que tienen las micro empresarias sobre qué es la industria 4.0, hasta dónde han utilizado tecnología y con base en los resultados obtenidos proponer estrategias para que las micro y pequeñas empresas de Ixtlán del Río, Nayarit, tengan un modelo de organización a través de las tecnologías de la información más adecuadas.

Planteamiento del problema

El Municipio de Ixtlán del Río, Nayarit es una pequeña ciudad que tiene aproximadamente 30 000 habitantes. El comercio es una de sus actividades económicas básicas, en la que se encuentran 2062 establecimientos de diversos giros, de los cuales 1948 son micro y 99 pequeños. Se pueden encontrar productos de primera necesidad, alimentos y bebidas, insumos agropecuarios y artículos para el hogar, además de contar con bodegas de almacenamiento (Plan de Desarrollo Municipal de Ixtlán del Río, Nayarit, 2017).

La transformación digital de las empresas a nivel mundial ha ido creciendo de forma vertiginosa, lo que conlleva el que las microempresas empiecen a hacer cambios tecnológicos y, aunque todo parezca incierto ante la industria 4.0, las microempresarias se enfrentan a nuevos retos que deben de visualizar a largo plazo, para potenciar sus recursos y disminuir sus costos.

De los principales problemas existentes de este tipo de entidades es el poco conocimiento para innovar en cuanto a la digitalización e industrialización; en ocasiones se piensa que es entrar en procesos largos y poco productivos y se deja de lado, siendo que puede ser detonante de crecimiento del negocio y dar fortaleza interna, proporcionando una mayor estabilidad en sus recursos y la imagen que proyecta ante la sociedad.

Al ser el municipio de Ixtlán del Río, fuente comercial importante en la región, surgen las siguientes preguntas: ¿Las micro y pequeñas empresarias conocen sobre la revolución 4.0?, ¿Utilizan herramientas tecnológicas que facilitan la venta de sus productos?

Marco teórico

Sánchez (2018) escribió respecto la revolución tecnológica en el transcurrir de los años de una forma breve y resaltando lo importante en cada etapa. La primera revolución: a partir de 1760 se señala de lo importante de descubrir el poderío del agua al transformarse en vapor y lograr la generación de mecanismos que permitieran mejorar los procesos productivos. En una segunda etapa en la que marca su inicio el año de 1860, dando lugar a la generación de energía eléctrica y la producción masiva de combustible. En una tercera etapa reconocida a partir de 1960 en donde la electrónica y el uso de tecnologías de información han logrado la automatización de los procesos productivos.

Para la cuarta revolución, llamada digital, Sánchez (2018) resaltó que la velocidad de los cambios se está dando a pasos agigantados, abarca aspectos tecnológicos, sociales, humanos y el número de sistemas impactados e interconectados. Se espera que tenga una duración hasta el año 2060.

La cuarta revolución industrial es para muchos, el tiempo de la robótica, como lo mencionó Sánchez (2018), son estructura integradas de componentes cibernéticos y físicos que permiten la interconexión de millones de personas a través de dispositivos móviles.

Internet es una red de redes, es decir, son un conjunto de redes interconectadas a nivel mundial mediante cables de fibra óptica, torres de radiocomunicación y satélites, incluyen información y programas dentro de computadoras conectadas entre sí. El internet es dinámico (Eck, 2002).

Es importante señalar que la innovación, es primordial en esta revolución 4.0, ya que las micro y pequeñas empresas se tienen que reinventar para encaminarse a la nueva forma de operar en el mercado.

La innovación es el bastión para dar continuidad al desarrollo y la competitividad empresarial, así como de regiones, países y de la economía globalizada, la innovación ayuda a enfrentar los cambios, reducir situaciones de incertidumbre y riesgo. Las micro y pequeñas empresas deben utilizar la innovación como proceso para afrontar dificultades económicas y sociales provocada por la reciente pandemia generada por el Covid19 y sus variantes, ya que estas han producido grandes cambios en el ámbito social y empresarial derivada de las políticas gubernamentales aplicadas, en ese contexto, la capacidad de innovación y creatividad empresarial debe responder a esos cambios de forma rápida y efectiva para continuar en el mercado.

Como lo mencionan García-Muñoz *et al.* (2020), las empresas deberán reinventarse y cambiar sus modelos de negocios a través de replantear sus estrategias, apoyar a sus empleados y clientes, para superar esta situación desfavorable.

Para que las micro y pequeñas empresas de mujeres en Ixtlán del Río, Nayarit vayan cambiando de forma medular, deben de pensar en estrategias que sean adecuadas para lograrlo.

Para Davies (como se citó en Contreras, 2013, p. 155) la estrategia posee diversas opciones, como rutas y diversas soluciones, muchas veces complejas y difíciles de llevar a cabo.

En Ixtlán del Río existen gran diversidad de empresas y como en casi todo el país resaltan más las empresas micro, pequeñas y medianas empresas, la totalidad de entidades en el municipio

de Ixtlán del Río son 575 empresas (representan a las MIPYMES), las cuales, la mayor parte de estas empresas las lideran personas físicas, el cual representa el 70% por ciento de ellas, de los cuales el 45% por ciento están dirigidas por mujeres, y el 30% restante son empresas que están registradas como sociedades anónimas. La información se obtuvo de la tesorería municipal al tener el pago de licencia municipal que se realiza de forma anual.

Metodología

La estrategia metodológica para realizar la investigación consideró el método deductivo, ya que partió de la problemática de las micro y pequeñas empresas sobre el desconocimiento de la Revolución 4.0 y el uso de herramientas tecnológicas.

El diseño de la investigación es cualitativa, exploratoria y transversal porque fue en un único momento. Se realizó la revisión de literatura a través de fuentes bibliográficas. La muestra que se utilizó es de 20 micro y pequeñas empresarias del municipio de Ixtlán del Río, Nayarit. Se realizó una entrevista semi estructurada, considerando un marco de referencia previo.

Se realizó una etnografía virtual, considerando un marco de referencia previo, utilizando un instrumento de cinco preguntas, aplicado directamente a 20 micro y pequeñas mujeres empresarias del municipio de Ixtlán del Río, Nayarit. Las preguntas que se aplicaron fueron de elaboración propia, directas y buscando la respuesta a la que se plantean en el objetivo. Las respuestas fueron abiertas, ya que se realizó por medio de una sesión virtual. Las preguntas fueron las siguientes:

1. ¿Tienes conocimiento sobre la Revolución 4.0?
2. ¿Tienes acceso a internet?
3. ¿Utilizas alguna estrategia tecnológica para vender tus productos o servicio? Páginas web, cobro con terminal, publicidad en redes sociales, o automatización de algún proceso.
4. ¿Cuando inició la pandemia, ya usabas las estrategias mencionadas o fue a partir de ahí cuando empezaste a usarlas?
5. ¿Grado de estudios?

Resultados

De acuerdo a las respuestas que se obtuvieron por parte de las micro y pequeñas mujeres empresarias del municipio de Ixtlán del Río, Nayarit, se presentaron los siguientes resultados. Las entrevistadas son del giro comercial y de servicios.

Tabla 1.

Respuestas de la entrevista realizada a las micro y pequeñas empresarias

PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
Tienes conocimiento sobre la Revolución 4.0?	2	18	
Tienes acceso a internet?	20		
Utilizas alguna estrategia tecnológica para vender tus productos o servicio? Páginas web, cobro con terminal, publicidad en redes sociales, automatización de algún proceso...	18	2	De las 18 afirmativas, utilizan Facebook, whatsapp, correo. 2 tienen página web aparte de las anteriores. Sólo 10 cobran con terminal. 3 utilizan un software especializado.
Cuando inició la pandemia, por COVID-19, ya usabas las estrategias mencionadas?	10	10	Cabe resaltar que a partir de la pandemia, las 10 que contestaron de forma negativa, anteriormente, no usaban redes sociales, ni otro medio de publicidad. La mayoría realizaba sus operaciones de venta de forma interpersonal en el establecimiento.
Grado máximo de estudios?			Licenciatura 8, Preparatoria 12.

Fuente: Elaboración propia.

Por medio de la entrevista, se identificó el desconocimiento de lo que es la cuarta revolución tecnológica, sin embargo, algunas de ellas, utilizan algunas estrategias comerciales relacionadas con el uso de la tecnología.

El acceso a internet lo tienen por medio de un teléfono celular o módem.

En cuanto al uso de las estrategias tecnológicas utilizadas, predominan el Facebook, Whatsapp, correo electrónico, páginas web, terminales para cobro y algunas utilizan software especializados para controles internos.

En referencia al uso de tecnología a partir de la pandemia, mencionaron algunas de las micro empresarias, que fue el motivo que las impulso a usar estrategias para no dejar de vender.

Al respecto Soto *et al.*, (2020) señala, que en Latinoamérica las MyPes han incluido en sus procesos la intervención de tecnología mínima necesaria para ingresar y permanecer en el mercado, aun así, cada vez existen una mayor cantidad de tecnologías que brindan soluciones a un costo razonable al cual se puede acceder, por lo que es importante que los empresario o los encargados de las unidades económicas principalmente micro y pequeñas empresas realicen un replanteamiento para incorporar un modelo consciente y adecuado de innovación.

Discusión

Es necesario señalar el comentario que realizaron las mujeres empresarias, respecto a que antes de la pandemia, la mayoría solo realizaba ventas de forma interpersonal. Cuando se presenta emergencia sanitaria por COVID-19, para no dejar de vender, comenzaron a publicitar sus productos y servicios por las redes sociales, la más común Facebook y Whatsapp, también el uso de cobro por medio de una terminal y transferencia electrónica.

Aun cuando hay distanciamiento para ser una MyPE 4.0, se ha visto la iniciativa para que las micro y pequeñas empresarias den un cambio a sus operaciones tecnológicas básicas, ya que todo conlleva una reestructuración completa.

Reyes *et al.* (2018) mencionaron las estrategias de tracción, las cuales son: la publicidad, relaciones públicas promocionales, promoción de ventas, venta personal y campañas de mercadeo en internet, son las que, en este momento, se consideran de alto valor para las micro y pequeñas empresas:

- *Relaciones públicas promocionales.* Son la función del marketing que evalúa las actitudes públicas, identifica áreas dentro de la organización a comunicarse con sus clientes, proveedores, accionistas, funcionarios del gobierno, empleados y con la comunidad donde opera (Reyes *et al.* 2018, p.10).
- *Promoción de ventas.* Consiste en todas las actividades de marketing, distintas a las anteriores, que estimulan las compras del consumidor y la eficacia de las concesiones. La promoción de ventas es una herramienta a corto plazo que se utiliza para estimular incrementos inmediatos en la demanda (Reyes, *et al.* 2018, p. 10).
- *Mercadeo en red.* Consiste en iniciativas simultáneas tanto a distribuidores como usuarios finales. Otro tipo implica asociarse con los minoristas para ayudarles a vender el producto, a menudo parcialmente a expensas del fabricante o del mayorista. El mercadeo en red es una estrategia híbrida particularmente innovadora porque recluta a personas que funcionan como revendedores y usuarios finales al mismo tiempo (Reyes, *et al.* 2018, p. 10).

Las estrategias que utilizan las micro y pequeñas empresarias son pequeños cambios tecnológicos que se van adoptando y que, de alguna manera, van encaminados a ser una MyPE 4.0.

Según Selman (2017), el marketing digital como todos los sucesos de internet, dentro de la web, entre ellos las interacciones de las personas en las redes sociales, la navegación a diversos

sitios webs, compras en línea, juegos que se presencian en tiempo real, todas estas actividades se denominan *online*. Entonces, el marketing digital son todas aquellas estrategias de mercadeo que se realiza por la web.

Conclusión

Las micro y pequeñas empresas son un medio económico importante en todos los países, ya que contribuyen a la economía: generan empleos, pagan impuestos, generan riqueza, aportan de manera significativa al producto interno bruto (PIB) y generan nuevos proyectos. Sin embargo, por su tamaño y limitados accesos a fuentes de financiamiento y, en ocasiones, resistencia al cambio, se abstienen de invertir en tecnología para comercializar o producir sus productos y servicios. Aunque ya se tienen algunos años en la revolución 4.0 y va en aumento cada día, es innegable que aún falta apoyar a las micro empresarias para lograr poco a poco una transformación en su estructura operativa.

Las micro empresarias deben de empezar a cambiar sus paradigmas y enfrentar los retos que se anteponen en su forma de liderar sus negocios.

Algunos de los retos a enfrentar y cambiar son:

- Las microempresarias deben de tener una capacitación constante, para especializarse y hacer crecer los negocios, ya que la idea es que las micro y pequeñas empresas sigan ascendiendo.
- Las mujeres suelen no arriesgarse en sus negocios, debido a que tienen la responsabilidad, en ocasiones, de mantener a la familia o aportan de forma considerable al gasto el hogar.
- Dentro de los problemas a los que se enfrentan las MyPES es que la utilización de tecnología es casi nula, dado lo repetitivo de sus actividades, basadas en una administración tradicional en donde el administrador tiene un fuerte el vínculo emocional a su actividad y considera que no requiere la actualización tecnológica (Chauca & González, 2014).
- Para evitar el fracaso organizacional, que mencionó Mintzberg *et al.* (1997), los micro y pequeños empresarios, deben de cambiar sus paradigmas e iniciar una transición tecnológica en sus empresas, además de mejorar internamente los procesos de comercialización.
- Para lograr una transformación y llegar a ser una MyPE 4.0, requiere mucho trabajo, disposición y recursos, sin embargo, no están lejos si se tiene la visión de crecimiento.

Así, se concluye que las micro y pequeñas empresas de mujeres están cada vez más presentes en los municipios de la zona sur del estado de Nayarit y, aunque falta impulsar más a ciertos sectores económicos de la población, se sabe que las mujeres están emprendiendo nuevos negocios y siendo partícipes de emerger de los hogares para convertirse en empresarias.

Si se proyecta una duración de la cuarta revolución al año 2060, aún se tiene camino por recorrer, lo que significa que el comercio electrónico será preponderante en las transacciones comerciales.

Las microempresas deben de visualizar cambios constantes y de fondo, analizando sus procesos productivos y la forma de comercializar sus productos, ya que se aproxima una quinta revolución industrial y se debe de estar preparados para evolucionar, porque de no ser así, ¿Qué pasará con las microempresas?

Referencias

- Alvarado, E., Camarena, Calvillo. A., & Montalvo. R. (2021). Estrategias de venta para las Micro y Pequeñas Empresas de Ixtlán del Río, ante el COVID-19. *Revista EDUCATECONCIENCIA*, 29(30), 19-29. <https://tecnocientifica.com.mx/educateconciencia/index.php/revistaeducate/article/view/370>.
- Benavides, J. L. (2010). La diversidad en la composición demográfica del recurso humano en América Latina. *Revista Finanzas y Política Económica*, 2(1), 53-66. <https://www.redalyc.org/pdf/3235/323527253004.pdf>
- Contreras S., E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 35(2). 152-181. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Chauca, P., & González. M. (2014). Mujeres empresarias y sus contribuciones al proceso de desarrollo en el estado de Michoacán, México. *Teoría y Praxis*, (1), 197-213. https://www.researchgate.net/profile/Monica-Blanco-Jimenez/publication/324247097_Ciencias_Administrativas/links/5ac71838a6fdcc8bfc7f913d/Ciencias-Administrativas.pdf.
- Eck, M. (2002). *La internet: por dentro y por fuera*. The Rosen Publishing Group, Inc.

- García-Muñoz, C., Pérez, B., & Navarrete, M. C. (2020). Las empresas ante el COVID-19. *Revista de Investigación en Gestión Industrial, Ambiental, Seguridad y Salud en el Trabajo – GISST*, 2(2), 85-101.
<https://www.editorialeidec.com/revista/index.php/GISST/article/view/83/64>
- Mintzberg, H., Quinn, J.B. & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y casos*. Pearson. Prentice Hall.
- Municipios.mx. (2020). *Todos los municipios de México. Ixtlán del Río*.
<http://www.municipios.mx/nayarit/ixtlan-del-rio/>
- Plan de Desarrollo Municipal de Ixtlán del Río, Nayarit (2017). *Gobierno de Ixtlán del Río*.
<https://www.ixtlandelrio.gob.mx/transparencia/2017/docs/PLAN%20DE%20DESARROLLO%20MUNICIPAL%20CORRECCI%3%93N%201.pdf>
- Reyes, J. J., Ramírez, M. N., y Aranda, L. J. (2018). Estrategias de marketing digital para el posicionamiento de la marca Chanel en México [Trabajo de Grado. Universidad de la Salle, Bogotá, D.C.]. Ciencia Unisalle. https://ciencia.lasalle.edu.co/negocios_relaciones/122
- Sánchez, G. B. (2018). Las primeras cinco revoluciones industriales. *Cienciorama*.
http://cienciorama.unam.mx/a/pdf/585_cienciorama.pdf
- Sanz, M. (2007). *Los desafíos del Milenio ante la igualdad de género*. CEPAL.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1304/1/S2007047_es.pdf
- Selman, H. (2017). *Marketing Digital*. Ibukku.
- Soto, C. V., Alanya, J. E., Panduro, J. G., & Mendoza, M. J. (2020). *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeñas empresas en América Latina*. Mc Graw Hill.

Capítulo 10

Negocios e inversión de China en Latinoamérica y México

José Manuel Orozco Plascencia, Ariel Gutiérrez Ortiz, Noé López Alvarado y German Israel Silva Aguilar¹⁴

El surgimiento de la Pandemia COVID-19 en diciembre de 2019 en China y su expansión alrededor del mundo desde 2020 previó un elevado nivel de incertidumbre y pánico en el contexto económico y de la salud global, lo que generó un caída de la producción y de la Inversión Extranjera Directa [IED] Fondo Monetario internacional [FMI], (2020), afectando los niveles de intercambio comercial que mantenía China con los países desarrollados y en desarrollo, específicamente con los de Latinoamérica (en delante LATAM) y México, por lo que resulta de la mayor relevancia, indagar cómo se comportaron dichas variables macroeconómicas durante el transcurrir del COVID-19, además de aprovechar la oportunidad de adentrarse a las características culturales de cómo hacer negocios con China.

De acuerdo con el Consejo Chino para el Fomento del Comercio Internacional (CCPIT, por sus siglas en inglés), las empresas chinas invierten en el exterior motivadas por políticas de apoyo del gobierno local y extranjero, acuerdos o tratados bilaterales, ganar prestigio internacional, encontrar nuevos mercados para sus productos y servicios, desarrollar sus cadenas de valor, adquirir tecnología, así como reducir sus costos de producción y logísticos. (Suárez, 2019, párr.1)

En el tema de inversión, estrategias del gobierno chino como “*Go Global*” y el Plan “*Made in China 2025*” o propuestas como el “Modelo 3×3 para la Cooperación en Capacidad de Producción entre China y América Latina”, abren nuevos caminos a la inversión de esa potencia asiática en el mundo y por supuesto en América Latina (Suárez, 2019). Las cuales se suman con la política internacional de la iniciativa de la Nueva Ruta de la Seda (*OBOR or BRI initiative*, por sus siglas en inglés), que en 2023 cumplirá 10 años financiando acciones de conectividad e infraestructura en más de 65 naciones, con las que China mantiene amplias relaciones comerciales y de cercanía geográfica.

¹⁴ Profesores-Investigadores de la Universidad de Colima. Correo de correspondencia: manuel_orozco@ucol.mx

Para captar esa inversión es necesario presentar planes de negocio en el idioma chino que muestren las ventajas competitivas y comparativas del destino de inversión en términos de tiempos y costos. Es importante desarrollar contactos para mostrar los proyectos a los tomadores de decisiones, estrechando la confianza entre las partes y considerando que muchos de ellos asisten a eventos privados y esperan un trato personalizado. Se requiere evaluar las ferias de inversión en China para asistir a aquellas que realmente arrojen resultados, así como considerar a los inversionistas de ciudades de segundo nivel (Clasificación que toma en cuenta entre otros factores el PIB, administración política y población) que desean concretar negocios pero carecen de información y acompañamiento. (Gperspective, 2020)

En ese orden de ideas, el capítulo de libro se divide en cuatro apartados: introducción; una reflexión sobre el estado actual de las inversiones, las exportaciones y las importaciones, así como los préstamos bancarios que lleva a cabo el sector privado de China a los países de LATAM, resaltando el caso de Venezuela, economía que concentra alrededor del 50% de los empréstitos que oferta China a la región siendo, México una nación que recibe financiamiento limitado, con relación al resto de las economías latinoamericanas.

Inversión y comercio de China en LATAM y México

En este apartado se analizan las características de la inversión que arriba de China a LATAM y a México, considerando la revisión de datos de IED de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), los préstamos que llevan a cabo los bancos chinos a países latinoamericanos, los rasgos del comercio entre China-LATAM, culminando con la relación comercial entre México y China, en el ámbito de la balanza de pagos, de atracción y de características de IED y del T-MEC.

Inversión de China en América Latina

De acuerdo con Suárez (2019) LATAM alcanzaría un gran crecimiento y desarrollo si se lograra:

Atraer inversión productiva en aquellos sectores donde las empresas chinas muestran un interés como lo son manufactura, generación de energía, construcción de infraestructura,

comercio, tecnología de la información, agricultura y turismo. Para lograrlo, es necesario desarrollar una estrategia efectiva de atracción de inversión china que tome en cuenta lo aquí expuesto. (Suárez, 2019, párr.2)

Inversión en el contexto internacional

De acuerdo con la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, por sus siglas en inglés) (2021), el flujo de IED de 2019 a 2020 disminuyó en el mundo de US\$1,489 a 859 billones de dólares (bdd), lo que representó una caída del -42%, en Latinoamérica y el Caribe, significando una reducción de US\$160 a US\$101 bdd, lo que representó una caída de -37% en el periodo referido. Las cifras para 2021 seguirán débiles debido a la incertidumbre que continua generando la evolución de la pandemia COVID19, ante las necesidades de una mayor celeridad de la vacunación en países en desarrollo. Con lo anterior, se infiere que dicha tendencia también se reflejó en la reducción de la IED de China hacia LATAM.

Según la UNCTAD (2021) México ocupa el 14° lugar en entradas de IED, reduciendo su atracción de US\$35,000 a US\$33,000 millones de dólares (mdd) de 2018 a 2019. Estados Unidos, China y Singapur fueron los mayores receptores de IED en 2020, con US\$246,000; \$141,000; y US\$92,000 mdd. Estados Unidos redujo el monto en 2020, mientras que China y Singapur aumentaron la captación de IED. Brasil ocupa el noveno lugar en el contexto internacional y el primero en LATAM, no obstante, a que aumentó su IED de US\$60 a US\$72 mdd. Por su parte, México se sitúa en segundo lugar. Ambos países son los dos únicos de LATAM que aparecen en el *top 20* de las naciones con mayores recepciones de IED en el contexto mundial.

Inversión de China en LATAM

Según la CEPAL, China invirtió US\$90,000 mdd en la región entre el 2005 y el 2016. La cifra fue superada en 2017 al significar más de US\$200,000 mdd, convirtiéndose a LATAM en el segundo destino más grande en inversiones chinas (Alvarado, 2019, párr. 3). Cabe destacar que los flujos se redujeron en 2018 y 2019 al captar LATAM \$146,000 y US\$170,000 mdd, respectivamente, producto de los efectos de la reforma fiscal de Estados Unidos y a la percepción de tendencias contrarias a una mayor integración económica (Dussel, 2017)

La Inversión de China en México en 2018 fue de US\$260.5 mdd, en 2019 de 85.2. y a la mitad de 2020 de US\$129 mdd (Statista, 2020). En ese contexto:

La CEPAL estima que el capital chino se invierte especialmente en el sector latinoamericano de internet. En el 2017, las empresas chinas invirtieron 18000 millones de dólares. De este modo, China se convirtió en el mayor inversor extranjero en el sector tecnológico latinoamericano, representando 42% de la inversión extranjera. (Jentel, 2019, párr.4)

El acumulado de IED China en América Latina y el Caribe alcanzó más de US\$200,000 mdd en 2017, según las cifras de la República Popular China que se citan en un informe de *Brookings* de 2018 (Xinhuanet, 2019).

Según un informe del Consejo Atlántico de 2017, la IED de China en América Latina, se centró tradicionalmente en el sector extractivo, pero ahora más de la mitad de su inversión se destina a sectores de servicios como transporte, finanzas, electricidad, tecnología de la información, las comunicaciones y la energía alternativa. (Opportimes, 2019, párr.3)

Alvarado (2019) identifica que los sectores más atractivos para China en LATAM son: energía y transportes. Según estimaciones, la red de transporte podría llevar a un aumento del 5% en el flujo total de las inversiones directas hacia los países involucrados, entre los cuales resalta LATAM con el proyecto de ferrocarril transcontinental, que conectaría la costa del Pacífico de Perú con la del Atlántico de Brasil, a través de Bolivia. En ese contexto, el Centro de Estudios Dialogo Interamericano (2019) identifica que se invirtieron US\$91,000 mdd al sector energético; US\$26,800 mdd en infraestructura; y US\$2,100 mdd en minería (Paul, 2021).

Financiamiento del sector bancario de China a LATAM

Los bancos chinos (*China Development Bank* y *China Export-Import Bank*) se han convertido en los prestamistas más grandes de LATAM. Los empréstitos acumulados han superado los US\$140,000 mdd (2005-2018) (Opportimes, 2019). Sin embargo, siguiendo a Paul (2021), China no realizó ningún préstamo en 2020 a la región de LATAM, debido a los efectos de la pandemia COVID-19, a las crisis internas de los países latinoamericanos y al cambio de modelo de los préstamos soberanos de China.

En la Tabla 1, se muestra los préstamos acumulados por parte de China a los países de LATAM, cuyo monto acumulado de 2005 a 2018 ascendió en US\$141.3 bdd, destacando el financiamiento otorgado a Venezuela, el cual representó 45%. De igual forma, Brasil, Ecuador y Argentina también aparecieron como principales receptores de los préstamos arribados desde

China. De acuerdo con un análisis del Congreso estadounidense, una cantidad significativa de los préstamos ha sido para proyectos de infraestructura, de petróleo, gas y minería.

Tabla 1

China: Financiamiento en América Latina, 2005-2018.

País	Monto (US\$ billones)
Venezuela	67.2
Brasil	28.9
Ecuador	18.4
Argentina	16.9
Trinidad y Tobago	2.6
Bolivia	2.5
Jamaica	2.1
México	1.0
Otros países	1.3
Total	\$141.3

Fuente: China-Latin America Finance Database, Inter-American Dialogue, 2019.
<http://obela.org/analisis/el-financiamiento-de-china-a-america-latina>

México registro solamente US\$1 bdd (Tabla 1), lo que permite identificar que es una de las economías latinoamericanas con menor fondeo desde el país asiático en el periodo referido.

Comercio entre China y América Latina

La Cumbre Empresarial entre China y América Latina y el Caribe nació en noviembre de 2007 gracias a la iniciativa del Consejo Chino para el Fomento del Comercio Internacional (CCPIT). Actualmente los países que tienen acuerdos de libre comercio con China en LATAM son solo Chile, Perú y Costa Rica (Banco Interamericano del Desarrollo [BID], 2019), destacando que el volumen de comercio de China con LATAM en 2000 era de US\$12 bdd, elevándose a US\$315 bdd para 2019 (Piccone, 2020, p.3), significando un alza de más de 26 veces.

Por su parte, Ugarteche y de León (2020) refieren al El Plan de Cooperación (2015-2019) del Foro China-CELAC¹⁵, cuyo objetivo se centra en lo siguiente:

Busca “aprovechar plenamente el Fondo de Cooperación China - América Latina y el Caribe, el Crédito Especial para la Infraestructura China - América Latina y el Caribe, las líneas de crédito en condiciones preferenciales ofrecidas por China”, así como “fortalecer la cooperación [...] a través de las instituciones financieras para el desarrollo en la región” esto da pie a la inserción del sistema financiero chino en Latinoamérica. (Ugarteche & de León, 2020, párr. 1)

¹⁵ <http://www.chinacelacforum.org>

El Informe de Perspectivas del Comercio Internacional de América Latina y el Caribe (2018), publicado el 31 de octubre de dicho año, señaló que:

El valor de las exportaciones regionales de bienes crecerá 9.7% en 2018, con lo que se acumularán dos años de recuperación tras el marcado descenso registrado entre 2012 y 2016, de acuerdo con las últimas proyecciones de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) divulgadas hoy en la Ciudad de México. Este incremento se descompone en un alza de los precios del 7.6% y de 2.1% en el volumen (CEPAL, 2018, párr.1-2)

Con ello, la OMC (2018) detecta que el valor de las exportaciones e importaciones en LATAM, se comportó de la siguiente manera:

La región acumula dos años de recuperación del valor de sus envíos, tras el marcado descenso registrado entre 2012 y 2016. No obstante, el volumen de las exportaciones regionales en 2018 crecería menos de la mitad de los envíos del conjunto de las economías en desarrollo, que, según las proyecciones de la [Organización Mundial del Comercio] (OMC), se expandiría 4.6%. Por su parte, las importaciones regionales de bienes también se recuperarán en 2018 por segundo año consecutivo, con una expansión proyectada de su valor del 9.5%. A diferencia de lo que ocurre con las exportaciones, las importaciones crecerían más en volumen (4.9%) que en precio (46%). (Revista Comercio Exterior, 2018, párrs.2-3)

De acuerdo con las Organización de las Naciones Unidas (2021) identificó en Informe de la CEPAL para región que

Las exportaciones regionales de AL se contrajeron 13% en 2020, mientras que las importaciones cayeron 20%, aunque aclara que estas cifras fueron menores a las proyecciones hechas en agosto, gracias a que hubo un repunte de la demanda en los países socios de la región, especialmente en China (Naciones Unidas, 2021, párr.3).

Con relación a la evolución del comercio el organismo internacional señala que:

Las restricciones impuestas en todo el mundo para contener la Pandemia de COVID-19 hicieron que el pasado fuera el peor año en materia de comercio exterior para América Latina y el Caribe desde la crisis financiera mundial de 2008-2009 (CEPAL). (Naciones Unidas, 2021, párr.2)

En ese tenor, la CEPAL efectúa también un balance sobre el tema de las exportaciones importaciones en LATAM previo a la llegada de la Pandemia COVID19.

La evolución del comercio exterior de la región en 2018, además de ser un reflejo del nivel de la actividad económica de cada país, estará determinada por la estructura de las canastas de exportación e importación, así como por la demanda externa de los principales socios comerciales. En América del Sur, por ejemplo, el crecimiento esperado de las exportaciones (10.2% en valor) responde íntegramente al aumento de los precios de los productos básicos, especialmente del petróleo, los minerales y metales (CEPAL, 2018, párr.5)

En lo que respecta a los principales socios comerciales de América Latina y el Caribe, los envíos a China, que se componen de materias primas y manufacturas basadas en recurso naturales, registrarían una alza de 28% en el 2018. Esta situación refuerza la especialización exportadora de productos primarios de la región, especialmente de América del Sur (CEPAL, 2018, párr.7)

En cuanto a las importaciones, aquellas procedentes de China, el segundo país de origen de las importaciones de la región tras los Estados Unidos son las que presentan mayor dinamismo, estas se componen casi en su totalidad manufacturas que compiten con la producción regional. (CEPAL, 2018, párr.8)

De acuerdo con CEPAL para el 2020, en tiempos de la pandemia COVID19:

Las exportaciones a China crecerían 2%, como resultado del impulso que han presentado los envíos agrícolas y de minerales y metales, principalmente desde América del Sur. “Desde junio de 2020, se aprecia una recuperación de las exportaciones de bienes, impulsada principalmente por la reparación de la demanda en China y los Estados Unidos. Por el contrario, las importaciones no evidencian aún un repunte significativo, lo que refleja la gravedad de la recesión que experimenta la región” aseguro la Secretaria General de la Cepal, Alicia Bárcena. (Agencia EFE, 2021, párr.4-5)

Relación comercial entre México y China

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2021), las exportaciones totales de México de 2016 a 2019 incrementaron de US\$373,948.3 a US\$460,703.8 mdd, siendo de importaciones para 2019 de US\$455,295.3 mdd, lo que da un superávit comercial de US\$5,408.5 mdd, registrándose también un resultado positivo al identificar cifras revisadas de INEGI, donde para el 2020 las exportaciones fueron de US\$417,670.3 mdd, mientras que las importaciones de US\$383,193 mdd en 2020, es decir un superávit de US\$34,477.3 mdd.

Por su parte, la relación comercial entre México y China cada vez se va fortaleciendo más, aunque desde 1993 presente déficit en su balanza comercial con China (Tabla 2). El comercio total en 1993 era de US\$431,219 mdd, aumentando a US\$10,374 mdd en 2003; elevándose a US\$67,789.884 mdd en 2013 para llegar a los US\$83,673.712 mdd en 2018.

Año	Exportaciones	Importaciones	Comercio total	Balanza comercial
1993	44,777	386,442	431,219	-341,665
2003	974,369	9,400,591	10,374,960	- 8,426,22
2013	6,468,508	61,321,376	67,789,884	-54,852,868
2018	6,791,509	76,882,203	83,673,712	-70,090,694

Fuente: SAT, SE, BANXICO, INEGI. Balanza Comercial de Mercancías de México (1993 - 2018). SNIEG. Información de Interés Nacional.

Como se observa en la Tabla 2, cada año México importa en gran cantidad de productos chinos al igual que China productos mexicanos, pero no en proporciones iguales de montos, lo cual indica que a pesar de que en cada periodo aumenten las importaciones y exportaciones en comparación con el año pasado, no existe una equidad en el comercio, pareciera que es difícil dejar de tener una balanza deficitaria con China al menos en las últimas tres décadas, ya que tan solo en el 2018 del total de las exportaciones e importaciones China solo importó 8.16% del 100% del valor de los bienes y servicios comercializados entre estos dos países.

Según el sitio web América Economía (2016, parr. 1) se identificó que empresarios de México y de la provincia de Guangdong, China firmaron 18 acuerdos de cooperación e intercambio de información en sectores como aeroespacial, eléctrico-electrónica, automotriz y biotecnología, energía, entre otros, a fin de incrementar la inversión.

Al respecto, Sergio Ley, presidente de la Sección Empresarial de Asia y Oceanía del Consejo Mexicano de Comercio Exterior (COMCE), dijo que dichos acuerdos alcanzarían una inversión de US\$480 millones de dólares. Estos acuerdos que se han firmado, sobre todo en el área de alta tecnología y biotecnología nos permitirá tener acceso a la investigación que China está desarrollando desde hace varios años en mejores condiciones y la podemos traer a México”, expuso Sergio Ley (América Economía, 2016, parr. 2-3).

Como atraer y aterrizar inversiones chinas en México

Dussel (2017) elabora un análisis más detallado con relación al papel de las empresas con presencia y participación de China, encontrando que:

La Secretaría de Economía (SE) tiene registradas 900 empresas mexicanas con inversión extranjera en su capital social de origen chino, revela Enrique Dussel Peters, coordinador de la Red Académica de América Latina y El Caribe sobre China. El investigador explica que en México 53% de las empresas se localizan en el subsector comercio al por mayor; en segundo lugar figuran las empresas que

participan en comercio al por menor con 10.6% y 7.3% de los establecimientos participan en la manufactura equipo de transporte. (Hernández, 2017, párrs. 10-11). Otro dato relevante dado por Dussel Paters es que casi dos terceras partes, es decir 62.1% de las empresas con participación China, se localizan en la Ciudad de México, seguidas por el Estado de México con 6.2%, Jalisco con 5.9% y Baja California con 5.4%. La Ciudad de México es el principal destino de las empresas con participación China, de hecho ocupa el primer lugar de destino de las empresas al participar en 18 subsectores económicos (de un total de 20) (Hernández, 2017, párrs. 12-13).

Esta relación comercial ha sido importante para ambas naciones durante más de cuatro décadas, China y México tienen una larga historia de cooperación y asociación. Las empresas chinas han invertido cerca de US\$421 mdd de 1999 a 2016, según la Secretaría de Economía (2019). De igual forma, a continuación, se describen algunos datos que explican la relación histórica y de socios comercial que identifica Toby Spoon (2021)

- China es el segundo mayor socio comercial de México.
- China necesita energía, y México requiere infraestructura para explotar sus recursos de energía.
- Integración de México con la economía de Estados Unidos proporciona la perfecta puerta de entrada para las empresas chinas a reforzar el acceso al mercado estadounidense.
- Aumentan las conversaciones diplomáticas entre los dos países de fabricación.
- En los últimos años se han estado fortaleciendo las relaciones China-México, mientras que el auge industrial de China se desacelera, México sigue siendo de gran interés para la economía China.
- Nuevas reformas: Esto llama la atención de los chinos, ya que buscan que se les garantice estos diversos aspectos infraestructura de transporte, acceso a recursos energéticos, derecho mercantil y las leyes laborales y la seguridad.
- Acuerdos comerciales: Un aspecto importante que México le puede proporcionar acceso al mercado de consumo de Estados Unidos, lo cual es de gran importancia, ya que de esa forma evitan aspectos comercial entre EUA y China.
- Costo de mano de obra: las compañías chinas están buscando maneras de ahorrar costos el precio por lo cual, buscan llegar a México para reducir sus costos (Spoon, 2021, párrs. 3 y 6)

Otra razón para atraer inversión China en el corto y mediano plazo se debe al reciente deterioro de las relaciones comerciales entre los Estados Unidos y China. El interés de China en profundizar su relación comercial con México ha aumentado. La opinión de China es que la localización de la producción en México permitirá a las empresas chinas superar muchas de las barreras comerciales y no comerciales al comercio con los Estados Unidos que surgen actualmente

de la producción de bienes en China. También permitirá a las compañías que se forman con capital chino aprovechar las disposiciones del Acuerdo Comercial entre Estados Unidos y México y Canadá (T-MEC), el cual entró en vigor desde el 1 de julio de 2020.¹⁶

El T-MEC brinda una gran oportunidad para que la inversión asiática en México desde China se ubique a lo largo de la región fronteriza de México con los Estados Unidos, así como en el interior del país. Para las empresas chinas que están invirtiendo en México para instalar plantas que producen para la exportación a los Estados Unidos y Canadá, las oportunidades son excelentes. Los expertos en comercio y los analistas económicos han señalado que los términos de USMCA buscan aumentar el suministro de bienes de la región en varias industrias y reducir la importación de suministros de China. Las empresas chinas que están interesadas en ubicarse en México para atender todo el mercado de América del Norte incluyen fabricantes de paneles solares, productos electrónicos, dispositivos médicos y proveedores automotrices.

Realizando Negocios en China

Para efectuar negocios en China se deben de tener presentes tres aspectos importantes: las condiciones culturales; la influencia del confucianismo y del taoísmo; y la lectura y utilización por parte de los negociadores chinos de la obra tradicional del Arte de la Guerra De igual forma, debido al poco conocimiento que se tiene de la cultura china desde Occidente, resulta necesario conocer los protocolos, consejos, secretos, reglas de etiquetas que comúnmente se identifican, con el objeto de tener acceso al mercado de productos del *país* asiático.

China es un estado socialista desde 1949 con un partido único en el poder: Partido Comunista Chino (PCCh) con aproximadamente 70 millones de miembros alrededor del país; la política del partido ha tenido en los últimos años una gran influencia, de tal manera que no se separan en muchos casos la política y los negocios (John and Mark, 2003). La estructura económica de China es centralizada, con un fuerte control del gobierno aunque cada vez en menor proporción; en general las empresas económicas grandes son estatales, provinciales, propiedad de distritos y del partido comunista.

¹⁶ El presidente de México, AMLO realizó una visita a Estados Unidos el 10 de Julio de 2020 para participar en una reunión bilateral con Donald Trump (2017-2021), anterior presidente de dicha nación, con el objeto de lanzar formalmente el T-MEC.

Las condiciones culturales para realizar negocios en China

Según Paramo (2010, párr. 1) a diferencia de lo que sucede en las prácticas de los negocios domésticos, existe un consenso generalizado acerca del papel que cumple la cultura cuando de introducir y sostener productos en mercados foráneos se trata. Al respecto, dicho refiere a que:

“El logro del objetivo fundamental de las organizaciones de conquistar y conservar mercados sin importar las fronteras que sea necesario cruzar se admite, sin mucha discusión, que está influenciado directamente por la cultura y sus manifestaciones cotidianas. Se reconoce, así mismo, que la cultura se ha convertido en uno de los principales obstáculos para estandarizar las decisiones y los procesos en las empresas multinacionales, en una barrera que a veces es imposible de franquear” (Paramo, 2010, párr. 1).

Para Barragán (2021) antes de embarcarse rumbo a Asia conviene informarse sobre la cultura china, refiriéndose la relevancia de conocer aspectos de la población de China como a continuación se indica:

“no va de turismo, pero conocer las costumbres y características generales de los habitantes ayudará a prepararse mejor ante la cita”. Los tratos no se cierran de la noche a la mañana, sino que pueden demorarse, por lo que hay que tomar en cuenta, ser paciente durante todo el proceso “Las negociaciones con los empresarios chinos necesitan tiempo, ya que para ellos lo más importante es establecer una relación de confianza con su homólogo. Por ello, elimine la idea de cerrar un contrato por email o en un viaje relámpago”, los chinos valoran más a las personas que hacen más de las que hablan. No haga falsas promesas ni exagere, pues los chinos aprecian mucho la humildad” (Barragán, 2010: párr. 1).

De acuerdo con Urriago (2019) "En China, todo se mueve por círculos de confianza y esto vale más que los documentos que se logren firmar en las negociaciones con ellos (párraf. 1)". Dicho autor identifica 10 claves importantes para entender la cultura china y la forma en la que ellos hacen los negocios (ver Tabla 3)

Tabla 3.

Claves para entender la cultura china y la forma de cómo hacen negocios

No.	Claves	Descripción de las claves
1	Guanxi	Son una sociedad que por su historia no se fía de nadie. Cuando un chino presenta a alguien en su círculo de confianza, se hace responsable de los actos buenos o malos que se puedan presentar.
2	Respeto o irrespeto Mianzi-“Cara”:	Su cultura se ha fortalecido a través del respeto, por lo que un chino jamás le hará perder la “cara” a otro chino u otra persona en público. Es decir, nunca lo humillará o lo hará quedar mal delante de nadie, por ello, cuando se va hacer negocios con ellos, por lo general nunca se presenta la persona que está en capacidad de tomar la decisión, para no tener que decir que no, si es el caso.
3	Armonía superficial	Si algo no les gusta, nunca lo dirán de frente, para no hacer "perder la cara". Pero lo que sí harán es que, poco a poco, darán a entender lo que piensan sutilmente
4	Sobrepoblación	Lo que les ha llevado a no tener algunas costumbres sociales que tenemos en Occidente. Es decir, ellos no son conscientes del respeto por el espacio personal, No respetan las filas en el sistema de transporte, bancos, cafeterías, etcétera, la privacidad es poca.
5	Adinerados incultos Tu-HAO	No tienen estratos sociales, por lo que “aparentemente” todos son iguales y tienen la misma capacidad adquisitiva, todos viven muy bien (económicamente hablando).
6	Hecho en China	Todo Occidente se ha llenado de productos chinos, principalmente por la apertura de ferias como la de Cantón. Cuando se compra algo que dice <i>Made in China</i> , por lo general, se piensa que es de mala calidad. La explicación que ellos dan es que esta fama es culpa de los compradores/ importadores.
7	Pragmatismo	China se destaca por la severidad de sus leyes y lo implacables que son al aplicarlas. Son muy estrictos con las regulaciones de los productos que producen para ellos, en especial para los que son de consumo. Pero, por otra parte, son pragmáticos y flexibles con la regulación de los productos que producen y que son para exportar.
8	Negociación	China quiere demostrarle al mundo que es autosuficiente y el que quiera hacer negocios con ellos deberá acomodarse a su cultura y a la forma cómo hacen las cosas. Es usual que los chinos cambien las condiciones de negociación luego de firmar y acordar todo en una negociación. No tienen una última palabra.
9	Nacionalismo	China tiene un nacionalismo arraigado en todos sus habitantes y esto lo ha logrado a través del adoctrinamiento permanente. Los sistemas de transporte están llenos de pantallas en donde se transmiten mensajes permanentes del gobierno. Cuando se escucha a un chino hablar de su país lo hace con un gran sentido de pertenencia.

10	Digital	El avance en infraestructura y tecnología de China es realmente alucinante. Cada día se reinventan y organizan. Su nueva estrategia es mitigar la contaminación en las principales ciudades, por lo que solo quedarán empresas digitales en la ciudad de Shanghai y lo demás se reubicará en el resto del territorio.
----	---------	---

Fuente: Elaboración propia con base en información analizada por Urriago (2019)

Confucionismo y Taoísmo

Según Tsao (2001 p.8) el confucionismo es la ideología principal en China, pero no abarca todo el rango de pensamientos y facetas de la cultura china. El taoísmo y el budismo también son importantes en el hacer del carácter chino. De acuerdo con dicho autor, el contexto histórico de las ideologías referidas se sintetiza de la siguiente forma:

El confucionismo y taoísmo se originaron en China hace aproximadamente 500 años. El budismo vino a China en el primer siglo desde la India. Estas tres creencias forman los valores centrales de la cultura China. El Confucionismo no es una religión, más bien es un código de ética para el comportamiento personal propio a promover las buenas relaciones humanas y una sociedad armoniosa; el Taoísmo no es una religión en estricto sentido porque no hay un ser supernatural o un Dios. Es una creencia de que el hombre es parte de la naturaleza y que hay elementos del Yin (negativo) y el Yang (positivo) en todas las cosas naturales. Todo está bien cuando hay un balance entre el Ying y el Yang (Tsao, 2011. p 18)

Por su parte, Tsao (2011) también hace referencia cómo se forma el carácter de un chino:

Un caballero con una perfección de carácter es llamado Jun Zi, es Confuciano de día y Taoísta de noche. El Confucionismo es una filosofía activa para llamar la atención en las relaciones en el mundo, para perseguir reconocimiento y servir a la población. El Taoísmo es un estilo de vida pasivo para retirarse a la naturaleza y perseguir un estilo de vida saludable, libre de las preocupaciones de este mundo. Ambos juegan un rol complementario como guías principales en la vida de un Jun Zi. Hay sabiduría para alcanzar el más alto reconocimiento y contribuir a la sociedad cuando los tiempos son buenos y retirarse a la naturaleza y estar disponible para sostener la cabeza en alto cuando los tiempos son malos (Tsao, 2011p.20)

Para Yang & Li (2021, p 1) “La administración de ganancias agresivas es vista como un comportamiento anti ético y oportunista. En China es el Confucionismo el símbolo de influencia más amplio y profundo de la cultura tradicional”. Los individuos y organizaciones chinas han considerado generalmente al Confucionismo como una norma moral y estándar ético debido a su filosofía y valores.

Fu y Tsui (2003) “argumentan que el Confucionismo es dominante en los valores de empresarios chinos y es el reflejo de su toma de decisiones corporativas” (tomado en Yang y Jianing, p.2]. Los citados autores identifican al Confucionismo como una importante filosofía ética en China

“Es reconocido como la raíz y la fuente de la cultura china, el cual fue fundada por Confucio el final del Periodo de la Primavera y Otoño (770 al 476 antes de cristo) desarrollada desde entonces por Mencius y Xunzi. El Confucionismo gradualmente formó un sistema ideológico completo: benevolencia, justicia, propiedad, sabiduría y lealtad como su centro; no solo configura el espíritu empresarial chino, también un importante pilar espiritual en el proceso de la modernización china, teniendo una impacto trascendental en todos los aspectos del desarrollo social y económico” (Yang y Jianing, 2021, p.3).

Liu and Stening (2016) reconocen también que el Confucionismo es ampliamente considerado como una filosofía moral, expresando la significancia ética del sistema de familia/social, con base en el siguiente enunciado:

“Ha sido la mayor fuente de moralidad de China por 2 mil años y la población busca actualmente la forma de aplicar la restauración de los fundamentos morales de la sociedad. En la literatura de negocios en China y en particular de la ética en los negocios, un número de valores confucianos han sido consistentemente mencionados. En particular, estos incluyen las denominas cinco virtudes eternas: Ren (benevolencia o humanidad); Yi (rectitud); Li (ritual o decoro); Zhi (sabiduría); y Xin (confianza) tal y como fueron compilados por Ding Zhongshu en la Dinastía Han; y las cinco relaciones cardinales entre el príncipe y el sujeto, padre, hijo, esposo y esposa, hermanos mayores y menores, y aquellos entre amigos, como lo sintetizo el clásico Confuciano Zhongyong” (Liu and Stening, 2016: p. 824-825)

El Arte de la Guerra y el Arte Secreto de la Guerra: las 36 estratagemas.

La editorial Colofón S.A de C.V publica la obra del Arte de la Guerra en una segunda impresión de 2010, resaltando en la parte inicial del Autor (p. XI) la fecha situada de la redacción de los 13 capítulos fue en algún momento entre los años 400 y 320 A.C, quedando en pie de si el autor “Sun Tzu” fue un personaje real o imaginario “Los trece capítulos han sido concebidos por una persona dotada de una imaginación excepcional y versada en el arte de la guerra”. Para Sun Tzu “la guerra es un asunto de importancia vital para el Estado, es la provincia de la vida y de la

muerte, el camino que lleva a la supervivencia o a la aniquilación. Es indispensable estudiarla a fondo” (2010. p. 7).

Con referencia a los trece temas, sus títulos son: I. Aproximaciones; II. Dirección de la guerra; III. La estrategia ofensiva; IV. Disposiciones (vulnerabilidad del enemigo); V. Energía (despliegue y señales); VI. Puntos débiles y puntos fuertes; VII. El arte de la maniobra; VIII. Las nueve variables; IX. Marchas; X. El terreno accesible; XI. Las nueve clases de terrero; XII. El ataque por el fuego; XIII. La utilización de los agentes secretos (Colofón, 2010).

Protocolos y reglas de etiqueta para realizar negocios en China

En este apartado, se aborda los temas relativos al secreto del éxito de los negocios en China; el protocolo a seguir en la negociación; los 10 consejos para hacer negocios con los empresarios chinos; así como reglas de etiqueta para negociar en China. En la Tabla 4, se describe información asociada con la necesidad de tener un buen “Guanxi” para fortalecer las relaciones con beneficios mutuos, lo que implica fomentar las ayudas mutuas y considerar las raíces culturales, tomando en consideración que los protocolos deben aplicar con base en esquemas de puntualidad, de la entrega de regalos, del uso del idioma.

Tabla 4.

Protocolos a seguir y secretos de éxito para negociar con chinos.

Secretos de éxito (Hope, 2014)	Protocolos a seguir (Barragán 2010)
Conocer a la persona exacta. Tener buen "Guanxi" permite considerar una amplia red de relaciones mutuamente beneficiosas desarrollada fuera del ambiente formal de trabajo.	Puntualidad. Llegar puntual a su cita y comenzar saludando, en primer lugar, a aquellos interlocutores que ostenten un mayor cargo dentro de la empresa; durante las conversaciones, mire al interlocutor en lugar de a su intérprete.
Ayudas mutuas. Para los chinos, los favores deben ser recíprocos. Si una persona ayuda a otra, él o ella espera ser compensado en algún momento.	Obsequio de regalos y entrega de tarjeta: evite envolverlo en papel blanco. Utilice un color vistoso, como el rojo; en la entrega de una tarjeta, sosténgala con ambas manos y obsérvela durante unos instantes. Es símbolo de respeto.
Raíces culturales: Aun así, las raíces del concepto Guanxi están estrechamente ligadas a la historia, con una noción de obligación y lealtad que se remonta a miles de años. Las raíces culturales: La Revolución Cultural de los 60 y los 70, creció como una forma de reconstruir la confianza.	Alimentación e idioma: es posible que le inviten a comer especialidades chinas. Sea abierto y acepte, pues esto creará una conexión con su interlocutor. Mientras esté con los preparativos del viaje, haga sus deberes y aprenda algunas palabras básicas en este idioma: el empresario chino lo valorará, es una forma de romper el hielo.

Fuente: Elaboración propia con base en Hope (2014) y Barragán (2010, párr. 2)

Por su parte, el diario español El Economista (2013) difunde 10 consejos para hacer negocios con empresarios chinos por primera vez que identifica CNNExpansión, los cuales se sintetizan a continuación, resaltado que coinciden en algunos puntos que señalan Hope (2014) y Barragán (2010):

1. Saludo no invasivo: para demostrar que se está abierto a las ideas del otro, debe hacerse una pequeña inclinación del torso y la cabeza al saludar y al despedirse, como muestra de respeto. Después se estrecha la mano.
2. Tarjeta de presentación. se entrega siempre al inicio del encuentro. Cuando se reciba una, debe examinarse durante unos segundos, como señal de interés. Se debe guardar en el bolsillo izquierdo de la camisa, ya que es una señal de aprecio.

3. Confianza. A los empresarios chinos les gusta hacer negocios con gente de su entera confianza, por lo que la conversación inicial suele girar en torno a temas que ayuden a conocerse mejor.
4. Intérprete: Generalmente, los empresarios chinos suelen viajar acompañados de un intérprete. Es importante que al hablar cara a cara no se dirija la mirada al intérprete, sino a la persona que toma las decisiones.
5. Probar a lo que inviten: cuando los empresarios chinos son los anfitriones, suelen invitar a comida típica que puede parecer poco apetitosa, pero se debe probar. "Es un momento que rompe el hielo y genera empatía".
6. Sí no siempre es sí: los chinos suelen decir "sí" a todo, para demostrar que están poniendo atención, pero no debe tomarse literalmente como un sí, ya que no significa que esté de acuerdo con lo que están escuchando.
7. Recurrir a un experto: entrar en el mercado chino es difícil, por lo que es recomendable recurrir a alguien con experiencia en estas lindes tanto para preparar los encuentros como durante la negociación.
8. Aprender algunas palabras en chino: para generar empatía y ganarse la confianza del interlocutor, es recomendable aprender algunas palabras en chino, como Ni-hao (que significa hola, buenos días) o xie-xie (muchas gracias).
9. Colores oscuros y detalles rojos. A la hora de vestir, los expertos recomiendan utilizar colores oscuros, como el gris o el azul. Siempre será bien visto utilizar algún complemento en rojo, como la corbata, ya que en su cultura ese color representa la buena fortuna.
10. No regalar relojes. Con los chinos debe evitarse, ya que para ellos significa que está contando el tiempo que les queda de vida, según los expertos. Es mejor recurrir a regalar artesanías del país de origen, ya permite generar conversación. Se puede incluir un logo de la empresa en la envoltura para que la marca esté presente.

Finalmente, el sitio Protocolo.org (2021) reconoce las siguientes reglas de etiqueta para negociar en China, las cuales también coincide con lo expuesto en líneas arriba:

- Saludos y presentaciones. Si quiere ser respetuoso haga una ligera inclinación del cuerpo para saludar sin ofrecer su mano. Ellos, le tenderán su mano.
- Conversación y los temas sobre los que hablará: Los chinos tienen fama de ser bastante desconfiados, y prefieren conocer a la persona primero. Por eso no debe extrañar que no se hable de negocios en un primer momento.
- Representante o agente como asesores: El mercado de China es complicado, sobre todo para los occidentales. No todo el mundo habla inglés como ocurre en otros países por lo que es recomendable tener un representante o agente,
- Tarjetas de visita: Las tarjetas de visita se deben intercambiar en el momento de las presentaciones. Se deben tomar por las esquinas superiores para no tapar el nombre o cualquier otro dato contenido en ellas.
- Sí o no, respuestas claras: Es difícil que usted obtenga una respuesta rotunda como sí o no. Los chinos suelen ser bastante "afirmativos" pero no siempre significa que estén de acuerdo.
- La hora de comer: invitaciones y estilo de comida: Si van a comer juntos, seguramente le ofrecerán comida típica de su país. Esta comida suele consistir en varios platos, más de una docena, de variados alimentos. Lo correcto y educado es probar de todos.
- Regalos: qué regalar y cuándo: Los regalos no deberían 'aparecer' en las primeras reuniones, aunque siempre son muy agradecidos. Cuidado con regalar relojes, tijeras, etc. y con los colores, como el blanco que para ellos representa la palidez de la muerte.
- Cortesía al hablar: Si aprende una cuantas expresiones y palabras en chino será bien visto por sus anfitriones. Verán que se ha preocupado por tener el detalle de hablar en su idioma, aunque solo sean unas palabras.

Conclusiones

En el presente escrito se han revisado dos variables para conocer la presencia de la relación económica de China con LATAM y México: la captación de IED, datos de exportaciones e importaciones, así como de montos de financiamiento; además de las formas de cómo hacer negocios con China, tomando en cuenta la existencia de un amplio déficit comercial de la región latinoamericana, lo que justifica la necesidad de establecer estrategias de acercamiento en el

ámbito de cómo efectuar negocios; así como de la práctica de reglas básicas del juego, que coadyuven a comprender la tradición filosófica que conserva la sociedad china para relacionarse con su entorno interno y externo.

Se identifica que no obstante a que la IED mundial, se contrajo en 2020, como producto de los efectos desfavorables de la Pandemia COVID-19, China continua en franco proceso de recuperación económica, lo que le ha permitido continuar con su participación ascendente en materia de inversión y de cooperación en LATAM, cuyo expectativa en el corto y mediano plazo es rebasar los US\$200 mil mdd de IED en la región, con base en la puesta en marcha de políticas y proyectos de inversión financiado por el Gobierno de China, en temas de conectividad, sector energético, tecnologías e infraestructura, así como intercambio de bienes en el ámbito materias primas y manufacturas.

Para el caso de México, la presencia de la inversión China sigue siendo limitada, cuyo monto acumulado en 2019 no superaba los US\$300 mdd, lo que obliga a revisar qué es lo que ha pasado con las políticas de captación de IED de la segunda potencia económica mundial en términos de producción, debido a que se identifica una restringida política exterior, que basa sus niveles de prioridad hacia la relación que mantiene con Estados Unidos, su principal social comercial. Con China, hay dos temas pendientes, el primero de ellos, es reducir el alto déficit en la balanza comercial que registra México con dicha nación, cuya cifra rebasa los US\$70 mil mdd, el segundo es, que no se conoce con certeza, cuáles son los propósitos que el gobierno actual de México ha configurado en materia de comercio e inversión con China.

Durante los últimos años, China también ha elevado los préstamos bancarios a las economías de LATAM, tan solo en 2019, registró empréstitos que rebasaban los US\$100 mil mdd, no obstante a que en 2020 no efectuó ningún financiamiento, debido a la Pandemia COVID19. La nación más favorecida es Venezuela, seguida por Brasil y Ecuador, por ejemplo, en 2019, China otorgó un préstamo de US\$67 mil mdd a Venezuela, probablemente por sus relaciones políticas y sentido ideológico entre ambas naciones. México recibió anticipó por un escaso monto de \$1,000 mdd, dato que explica la precaria relación económica, comercial y de cooperación que existe con el país referido.

Finalmente, un ejercicio de reflexión que se llevó a cabo en esta investigación, fue adentrarse al tema del sentido ideológico de la negociación con la sociedad china. Conocer y practicar la parte cultural, el fundamento de las tradiciones filosóficas del Confucionismo y

Taoísmo; así como los saberes del Arte de la Guerra como esquemas de pensamiento que se interpretan en el compromiso basado en la confianza, en la resolución de conflictos, en la importancia de la familia, en el capital social de las personas, en su rol jerárquico; por su parte, el Confucionismo abona en ese sentido, con la práctica de la moral y el respeto; mientras que el Taoísmo ayuda con el establecimiento y la mediación de los pactos y protocolos; el Arte de la Guerra permite evitar errores tácticos, conocer bien las condiciones del terreno, siendo relevantes los conceptos de cara, integridad e imagen para mantener relaciones existentes y la armonía interpersonal.

Las características de una oportuna negociación implican el reconocimiento e implementación de los siguientes conceptos: buena educación, liderazgo, reciprocidad, satisfacción de ambas partes, negociación justa, plena cooperación, ceder concesiones, flexibilidad, precios negociables, crear relaciones, aprender historia y cultura, paciencia, lenguaje claro, astucia, sonrisa, ser persistente, pensar en el largo plazo, mantener una buena compostura, no presionar en el resultado de la negociación, la ética se basa en las circunstancias del momento, además de la disposición, puntualidad, hospitalidad para dar impresión positiva, considerando como deben ser los regalos, la entrega de tarjetas de presentación, colores y vestimenta a usar, aspectos en los que coinciden varios autores que fueron referenciados en el presente documento.

Referencias

Agencia EFE. (2021). *El comercio exterior en América Latina cae menos por el repunte de China en 2020*.

<https://www.efe.com/efe/america/economia/el-comercio-exterior-en-america-latina-cae-menos-por-repunte-de-china-2020/20000011-4447043>

Alvarado, C. (2019). *La inversión exterior de China se refugia en América Latina*. Expansión Latinoamérica.

<https://www.expansion.com/latinoamerica/2019/07/29/5d3d99c5e5fdea22398b465d.html>

América economía. (2016). *China y México firman acuerdos comerciales*.

<https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/china-y-mexico-firman-acuerdos-comerciales>

Banco Mundial. (2016). *¿Qué hace falta para atraer más inversiones a México?*
<http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2016/05/31/investments-mexico>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2019). *Países con acuerdo de libre comercio con China*.

Barragán A. (2021). *Cómo hacer Negocios con Empresas Chinas*. PYMERANG

<https://www.pymerang.com/logistica-y-supply-chain/supply-chain/carreras-en-cadena-de-suministro/92-como-hacer-negocios-con-empresas-chinas>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2018). *El comercio exterior de América Latina y el Caribe crecerá en 2018 en medio de tensiones globales que exigen una mayor integración regional*.

<https://www.cepal.org/es/comunicados/comercio-exterior-america-latina-caribe-crecera-2018-medio-tensiones-globales-que-exigen>

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (2021). *Global foreign direct investment fell by 42% in 2020, outlook remains weak*.

<https://unctad.org/news/global-foreign-direct-investment-fell-42-2020-outlook-remains-weak>.

El Economista (2013). *Diez consejos para hacer negocios con empresarios chinos. A los empresarios chinos les gusta negociar con gente de confianza*

<https://www.eleconomista.es/emprendedores-pymes/noticias/5108915/09/13/Diez-consejos-para-hacer-negocios-con-empresarios-chinos.html>
elEconomista.es. 2/09/2013 - 10:03

Fu, P. P., and A. S. Tsui. 2003. *Utilizing printed media to understand desired leadership attributes in the People's Republic of China*. *Asia Pacific Journal of Management* 20 (4):423–46. doi:10.1023/A:1026373124564. Tomado en Yang.

Gallagher, K. P., & Myers, M. (2019). “*China-Latin America Finance Database*”, *Inter-American Dialogue*, 2019.

<http://obela.org/analisis/el-financiamiento-de-china-a-america-latina>

GPerspective (2020). *América Latina-China: Cooperación y Negocios*.

<https://gperspective.com/america-latina-china-cooperacion-y-negocios/>

Hernández, E. (2017). *Compañías de China llegan de manera silenciosa a México*.

México: Forbes

<https://www.forbes.com.mx/companias-de-china-llegan-de-manera-silenciosa-a-mexico/>

Hope, Katie (2014). *El secreto del éxito de los negocios chinos*._ BBC. 18 octubre 2014

- https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/10/141016_economia_negocios_al_estilo_chino_finde_bd
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2021). *Balanza comercial de México*. México. https://www.inegi.org.mx/temas/balanza/#Informacion_general
- Jentel. (2019). *¿Qué busca China con sus millonarias inversiones en el sector tecnológico de América Latina?* <https://www.jentel.mx/2019/01/11/que-busca-china-con-sus-millonarias-inversiones-en-el-sector-tecnologico-de-america-latina/>
- John, L. & Mark, L. (2003). *The Chinese negotiation*. Harvard Economic Review
- Liu, T. Q & Stening, Bruce W. Stening1 (2016). *The contextualization and de-contextualization of Confucian morality: Making Confucianism relevant to China's contemporary challenges in business ethics*. Asia Pac J Manag (2016) 33, 821–841. Springer
<https://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=19&sid=5ffafcb4-00f2-44ac-808d-02fb8d3a0c38%40pdc-v-sessmgr03>
- Naciones Unidas. (2021). *El comercio exterior de América Latina registró en 2020 su peor año desde la crisis financiera debido al COVID-19*. Noticias ONU
<https://news.un.org/es/story/2021/01/1486992>
- Opportimes. (2019). *China acumula US\$ 200,000 millones de IED en América Latina*. <https://www.opportimes.com/china-acumula-us-200000-millones-de-ied-en-america-latina/amp/>
- Ortiz, M., Avendaño, E., & Silva, H. (2019). *Introducción a los negocios internacionales. Conceptos y aplicaciones*. Universidad del Norte.
- Páramo, D., (2011). *Cultura y negocios internacionales. Pensamiento y Gestión*. 30.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762011000100001.
- Paul, Fernanda. (2021). *China y América Latina: 3 claves que explican por qué Pekín restringe sus préstamos a la región*. BBC News Mundo.
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-56170156>
- Piccone, T. (2020). *China and Latin America: a pragmatic embrace*. Regional influence and strategy.
https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2020/07/FP_20200720_china_latin_america_piccone_v2.pdf

- Protocolo.org (2021). *Reglas de oro para negociar en China. El mercado de China es un gigante del que todo el mundo quiere sacar el mejor partido a su gran potencial*
<https://www.protocolo.org/internacional/asia/reglas-de-oro-para-negociar-en-china.html>
- Revista Comercio Exterior (2018). *Exportaciones de AL crecerían 9.7% este 2018.*
<https://www.revistacomercioexterior.com/articulo.php?id=723>
- Secretaría de Economía. (2019). *Comercio Exterior / Información Estadística y Arancelaria.*
<https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/comercio-exterior-informacion-estadistica-y-arancelaria?state=published>
- Spoon, Toby (2021). *China and Mexico are Creating Mutual Opportunities.* USA. TECMA
<https://www.tecma.com/china-mexico-relations/>
- Statista. (2020). *Mexico: FDI from China 2016-2020.* Published by Marina Pasquali, Mar 10, 2021. Foreign direct investment (FDI) from China in Mexico from 2016 to the first half of 2020.
<https://www.statista.com/statistics/1017642/fdi-china-mexico/>
- Suárez, S. (2019). *Atracción de Inversión China, la Gran Oportunidad para América Latina. Decisión de empresario.*
<https://gperspective.com/atraccion-de-inversion-china-la-gran-oportunidad-para-americalatina/>
- Tsao, Ruby (2011). *The Essence of China's Culture of Peace.* Chinese American Forum Inc.
<https://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=5ffafcb4-00f2-44ac-808d-02fb8d3a0c38%40pdc-v-sessmgr03>
- Tzu, Sun (2010). *El Arte de la guerra.* El Colofón, S.A. de C.V.
- Ugarteche, O., & De León, O. (2020). *El financiamiento de China a América Latina.* Observatorio Económico Latinoamericano.
http://www.obela.org/system/files/financiamiento_china_america_latina.pdf
- Urriago Guzmán, Fabián (2019, 24 de abril). *Diez características para entender la cultura china y sus negocios.* LEXLATIN
<https://lexlatin.com/opinion/diez-caracteristicas-para-entender-la-cultura-china-y-sus-negocios>

Xinhuanet. (2019). *Vicepresidente de BID espera más tratados de libre comercio entre China y América Latina y el Caribe.*

http://spanish.xinhuanet.com/2018-11/01/c_137574779.htm

Yang, L., Li, W. & Li, J (2021). *Confucianism and Earnings Management: Evidence from China. Emerging markets finance and trade.* Routledge. Taylor and Francis Group. p.18-20

Estudios empresariales en México: Casos locales y regionales es un libro editado y publicado por la editorial UTP en presentación electrónica de descarga libre, publicado el 06 de julio del 2022.

Autores de Capítulos Participantes

Capítulo 1

Luis Octavio Ríos Silva
Carlos Méndez González
José Emmanuel López Luna
Juan Alfredo Lino Gamiño

Capítulo 2

Raymundo Herrera Pérez
Jesús Mancera Macedo
Carlos Méndez González

Capítulo 3

Lino Meraz Ruiz
Omar Alejandro Pérez Cruz
José Trinidad Olague De la Cruz

Capítulo 4

Juan José Huerta Mata
Ruth María Zubillaga Alva
Adriana Cordero Martín

Capítulo 5

Pablo Adrián Magaña Sánchez
Mario de Jesús Naranjo González
Eduardo Silva Peña
Asael Langarica Medrano

Capítulo 6

Héctor Eduardo Cárdenas Velasco
María Sánchez Losoya
Carlos Antonio Pérez Torres
Gilberto Herrera Delgado

Capítulo 7

Oscar Bernardo Reyes Real
Martha Beatriz Santa Ana Escobar
Carlos Daniel López Preciado

Capítulo 8

Oscar Bernardo Reyes Real
Rutilio Rodolfo López Barbosa
Aurelio Déniz Guizar

Capítulo 9

Edith Guadalupe Alvarado Valera
Lourdes Concepción Barrón Romero
Miguel Alberto Calvillo Reynoso
Luis Ramón Montalvo Ayala

Capítulo 10

José Manuel Orozco Plascencia
Ariel Gutiérrez Ortiz
Noé López Alvarado
Germán Israel Silva Aguilar