

Este libro es el resultado de cinco años de trabajo de investigación aplicada en diferentes segmentos de negocio y en la propia universidad. Es un recorrido por diez trabajos o informes de investigación, los cuales en su momento fueron presentados como ponencias en diferentes congresos de investigación nacionales e internacionales.

Cada una de estas ponencias o artículos son el resultado de todo un proyecto de investigación llevado a cabo por los autores, como parte del trabajo que se desarrolla dentro de la Facultad de Ingeniería "Arturo Narro Siller" de Tampico, la cual forma parte de la Universidad Autónoma de Tamaulipas en México.

Las temáticas dominantes son competitividad, mercadotecnia, calidad y educación, por ser parte de las líneas de investigación de los diferentes autores de este libro.

Se desea que alguno o algunos de los trabajos aquí descritos, puedan servir de base para otros trabajos o proyectos de investigación con alcances mayores, a la vez se espera que pueda servir de lecturas complementarias a estudiantes de temas afines.

Cualquier comentario o sugerencia de mejora se agradece infinitamente, pues es parte del proceso de crecimiento y mejora de los autores.

Agradecemos a la Universidad Autónoma de Tamaulipas y a la Facultad de Ingeniería "Arturo Narro Siller" en Tampico, también nuestro reconocimiento a las organizaciones empresariales COPARMEX y CANACO ambas de Tampico, por el apoyo y facilidades otorgadas, sin las cuales no hubiera sido posible esta trabajo.

ISBN 978-1-4633-8828-7



9 781463 388287

*Palibrio*

APORTES DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS Y EDUCACION  
INVESTIGACION APLICADA EN TAMPICO Y CD. MADERO, TAMAULIPAS

Dr. Javier Chávez Meléndez

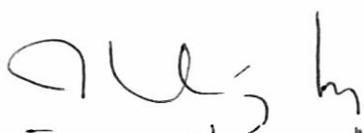
# APORTES DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS Y EDUCACION. INVESTIGACION APLICADA EN TAMPICO Y CD. MADERO, TAMAULIPAS

**Dr. Javier Chávez Meléndez**  
**Dr. Juan Antonio Olguín Murrieta**  
**C.Dr. José de Jesús Guerrero Rodríguez**  
**M.Ed. Juan Carlos Guzmán García**  
**C. Dra. Nora Hilda González Durán**  
**M.I. Rodolfo Barragán Ramírez**  
**M.I. Federico Gamboa Soto.**

Dr. José Alberto Ramírez de León:

Un afectuoso saludo de sus  
amigos de la Fac. de Ingeniería  
de Tampico.

**APORTES DE ADMINISTRACIÓN  
DE NEGOCIOS Y EDUCACION.  
INVESTIGACION APLICADA  
EN TAMPICO Y CD. MADERO,  
TAMAULIPAS**

  
Javier Chavez M.

  
Juan A. Olguin M.

  
J. Jesús Guerrero R.

  
Nora Hilda Glez Durán.

  
J. CARLOS GUZMÁN  
GARCÍA



**APORTES DE ADMINISTRACIÓN  
DE NEGOCIOS Y EDUCACION.  
INVESTIGACION APLICADA  
EN TAMPICO Y CD. MADERO,  
TAMAULIPAS**

**Dr. Javier Chávez Meléndez,  
Dr. Juan Antonio Olguín Murrieta,  
C.Dr. José de Jesús Guerrero Rodríguez,  
M.Ed. Juan Carlos Guzmán García,  
C.Dra. Nora Hilda González Durán,  
M.I. Rodolfo Barragán Ramírez,  
M.I. Federico Gamboa Soto.**

**Dr. Javier Chávez Meléndez**

Copyright © 2014 por Dr. Javier Chávez Meléndez.

Número de Control de la Biblioteca del Congreso de EE. UU.:	2014912280	
ISBN:	Tapa Dura	978-1-4633-8828-7
	Tapa Blanda	978-1-4633-8829-4
	Libro Electrónico	978-1-4633-8830-0

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este libro puede ser reproducida o transmitida de cualquier forma o por cualquier medio, electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia, grabación, o por cualquier sistema de almacenamiento y recuperación, sin permiso escrito del propietario del copyright.

Este libro fue impreso en los Estados Unidos de América.

Fecha de revisión: 24/07/2014

**Para realizar pedidos de este libro, contacte con:**

Palibrio LLC

1663 Liberty Drive

Suite 200

Bloomington, IN 47403

Gratis desde EE. UU. al 877.407.5847

Gratis desde México al 01.800.288.2243

Gratis desde España al 900.866.949

Desde otro país al +1.812.671.9757

Fax: 01.812.355.1576

[ventas@palibrio.com](mailto:ventas@palibrio.com)

# ÍNDICE

1.1.	El uso de las herramientas de calidad en empresas MyPES del sur de Tamaulipas .....	13
1.2.	Inteligencia de negocios y competitividad en hoteles y restaurantes del Sur de Tamaulipas .....	41
1.3.	Benchmarking entre los puertos de Altamira Tamps. y Valencia España .....	69
1.4.	Competitividad en la Empresa Escolar Caso: Escuelas Privadas de Bachillerato en Tampico .....	95
1.5.	El tiempo de la innovación en la enseñanza y las nuevas tecnologías .....	119
1.6.	Diagnóstico empresarial: una metodología para microempresas comerciales .....	133
1.7.	El microempresario mexicano: su perfil socio demográfico .....	157
1.8.	Competitividad y estrategia. Caso de Instituciones Educativas privadas de nivel medio superior de Tampico y Ciudad Madero .....	179
1.9.	Estudio comparativo de Inteligencia Competitiva. Empresas afiliadas a Coparmex Tampico y empresas de la Educación Media Superior .....	203
1.10.	El impacto del Marketing Verde en el consumidor del sur de Tamaulipas .....	229



**APORTES DE ADMINISTRACIÓN  
DE NEGOCIOS Y EDUCACION.  
INVESTIGACION APLICADA  
EN TAMPICO Y CD.  
MADERO, TAMAULIPAS**



## INTRODUCCIÓN

La vida académica de un profesor en una universidad pública y en muchas Instituciones de educación superior en México, es un transitar interesante, obliga en la mayoría de los casos al trabajo en el sector productivo para conocer la realidad del mercado laboral propio de cada disciplina, adicionalmente exige la actividad en el salón de clases, que es el sitio donde se hace la transferencia de conocimientos y es la esencia de la actividad del docente.

Sin embargo en las últimas dos décadas aproximadamente, estas dos tareas no han sido suficientes, el maestro universitario se ha visto envuelto en labores adicionales, por ejemplo, ha tenido la necesidad de iniciar estudios de posgrado, y de esta forma ha transitado entre especialidades, maestrías, doctorados y en algunos casos, hasta postdoctorados.

La formación del posgrado y las exigencias actuales, le han permitido participar en asesorías al sector productivo, tutorías con alumnos, direcciones de tesis y el desarrollo de proyectos de investigación. El desarrollo de un proyecto de investigación es una actividad seria, exigente y comprometida, gracias a la cual el profesor ha logrado un acercamiento al método científico y a la redacción de ponencias para congresos, artículos en revistas e informes técnicos resultantes de los proyectos de investigación.

Este libro es el producto de esta última tarea, ya que hace acopio de diez ponencias o artículos, que son la conclusión de trabajos de investigación desarrollados por los autores por espacio de cerca de seis años en la Universidad Autónoma de Tamaulipas en Tampico y Ciudad Madero, México.



**EL USO DE LAS HERRAMIENTAS  
DE CALIDAD EN EMPRESAS MYPES  
DEL SUR DE TAMAULIPAS**



## TÍTULO

# **El uso de las herramientas de calidad en empresas MyPES del sur de Tamaulipas**

*Dr. Juan Antonio Olguín Murrieta*

*M.E. Juan Carlos Guzmán García*

*Dr. Javier Chávez Meléndez*

*M.I. Federico Gamboa Soto*

## **Resumen**

La situación económica que prevalece a nivel mundial, obliga a que los países busquen continuamente soluciones a la misma, ofreciendo apoyos a inversionistas para mejorar el empleo y las finanzas; en México el sector de las MyPES es considerado estratégico por su contribución a la economía. Sin embargo, por su naturaleza estas empresas son frágiles, especialmente en su administración que incide directamente en los resultados de las mismas. Una estrategia es que inviertan en sistemas de calidad, como ISO9001:2008 pero son muy costosos, por lo que utilizar herramientas tan simples como el modelo de las 5S's o determinados controles les puede ser de gran utilidad. Esta investigación analiza un grupo de empresas de este sector del sur de Tamaulipas, para identificar que herramientas usan y en qué grado lo hacen, y de esta forma identificar áreas de oportunidad que

a través de Coparmex Tampico puedan ser subsanadas y volverse más competitivas.

***Palabras clave:***

*Competitividad, calidad, MyPES*

**Abstract**

Economic situation present worldwide, is making every country are looking for solutions, very frequently, in order to that situation can be better for them, offering support to investors so employment and financial aspects can grow for good; in Mexico, Micro and Small Enterprises are considered like strategic ones because of their contributions to national economy. Nevertheless, due to their nature, these enterprises are very week, particularly in management, factor very important for their economic benefits. A recommended strategy is implementing Quality Systems like ISO 9001:2008, but these systems are very expensive, but using tools as simple as 5 S's or certain kind of control tools can be very useful for them. This survey analyzes a group of enterprises in south of Tamaulipas, to find out what kind of tools are using and what is the grade of utilization, and so identify opportunity areas, and according with Coparmex Tampico, can be solved and they can become more competitive.

Keywords: Competitiveness, Quality, Small Enterprises

***Keywords:***

*Competitiveness, Quality, Small Enterprises*

## TÍTULO

# El uso de las herramientas de calidad en empresas MyPES del sur de Tamaulipas

*Dr. Juan Antonio Olguín Murrieta*

*M.E. Juan Carlos Guzmán García*

*Dr. Javier Chávez Meléndez*

*M.I. Federico Gamboa Soto*

## 1. Introducción

Hoy en día se habla de factores de suma importancia para la sociedad, elementos que no pasan desapercibidos para las organizaciones que buscan superioridad y excelencia, además de un posicionamiento preferencial en el mercado.

La calidad de los productos y el servicio al cliente se consideran como los elementos más importantes en el mundo empresarial, hace 40 años hacer un buen producto era suficiente, hoy los clientes y sus necesidades han cambiado, ahora se consideran importantes tanto los clientes internos como externos y el servicio se ha colocado como una ventaja competitiva al igual que la calidad del producto (Muller. 1999). Además de haberse convertido en una de las estrategias más importantes para toda empresa, a fin de seguir siendo competitiva en el mercado, con un único objetivo, cumplir con los requerimientos del cliente y cerciorarse que todos los procesos de la organización se encaminen a lo mismo.

Para ser competitivos en el mundo empresarial, es necesario ofrecer bienes y servicios de alta calidad, el consumidor exige rapidez, confiabilidad, eficiencia, garantía, etc., entre muchas otras cosas al decidirse por un producto en cierta empresa.

Por lo anterior es importante conocer la situación que prevalece en las empresas MyPes del sur de Tamaulipas afiliadas a la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), en cuanto al ofrecimientos de productos y servicios acorde a las necesidades de su mercado, así como también qué herramientas de calidad, (las que son fáciles de emplear, utilizan para lograrlo y de esta forma ofrecerles una propuesta que les permita volverse más competitivas, de ahí entonces que esta investigación se centre en el grado de uso de herramientas de calidad en este tipo de empresas.

## **2. Análisis contextual y marco teórico**

Dada la importancia que representan las MyPes del sur de Tamaulipas, tanto en su economía como en su desarrollo en general, se considera oportuno generar un espacio de estudio y análisis, con la finalidad de determinar su situación competitiva actual, sus necesidades y potencialidades. (Lerma.2004)

Por lo anterior hacemos el siguiente planteamiento del problema:

*¿Cuál es uso de herramientas de calidad de las empresas MyPes afiliadas a la Coparmex Tampico, que permitan establecer una estrategia basada en la utilización de estas herramientas de calidad que les permita su permanencia y crecimiento en el mercado?*

### **Objetivo general**

Identificar las herramientas de Calidad que actualmente utilizan y que grado de uso se hace de las mismas en las empresas MyPEs afiliadas a la Coparmex Tampico y que han de considerarse para proponer una

estrategia basada en la utilización de estas herramientas de calidad, que les permita ser más competitivas.

### **Objetivos específicos**

- a) Definir la situación que guardan las MyPEs del sur de Tamaulipas afiliadas a Coparmex Tampico en relación al uso de herramientas de calidad.
- b) Diseñar una propuesta para las MyPEs del sur de Tamaulipas basada en los resultados de las encuestas.

### **Justificación**

Un pilar muy importante para una nación, lo constituyen los empresarios y sus empresas, contribuyendo al desarrollo económico, social, educativo y cultural de la región en que se instalan. El realizar un análisis y diagnóstico de este segmento de MyPEs, permitirá poder ofrecer propuestas que incrementen su competitividad y de esta manera mejorar la economía de las empresas y de la región. Al fortalecer este segmento de empresas se impacta directamente en una variable muy importante para el país, la generación de empleos, con efecto directo en la sociedad al mejorar su poder adquisitivo y que permite una mayor estabilidad económica y social, sobre todo en los tiempos actuales donde el desempleo y la inseguridad predominan.

### **Alcances y delimitaciones**

El estudio se realizará en empresas MyPEs del sur de Tamaulipas afiliadas a Coparmex Tampico, el tamaño de muestra se determinará de acuerdo a la fórmula estadística correspondiente, pero al ser una investigación dentro de las empresas, es necesario que tanto la Coparmex como los propietarios de las mismas autoricen el acceso a sus instalaciones. Esta investigación se llevará a cabo a partir del mes de mayo y hasta el mes de Agosto de 2011 y se analizará únicamente el uso que hacen este tipo de empresas de las herramientas de calidad más sencillas que no impliquen un mayor grado de conocimiento

de los empleados de las mismas, los resultados se harán llegar a los responsables de las empresas a través de la Coparmex.

### **Herramientas de calidad**

En la actualidad y ante la competencia que se ha desatado en todos los giros del sector productivo, las empresas tienen dos opciones: Evolucionar de acuerdo a las nuevas condiciones de los mercados y utilizar todas las herramientas disponibles para ser atractivos al mercado que están dirigidas o dejar pasar todas las oportunidades, no evolucionar de acuerdo a los nuevos tiempos y simplemente esperar el momento de cerrar la empresa.

Esquer y Velázquez (1990) en su investigación mencionan los factores que pueden afectar la productividad de las operaciones: factores externos, tipo de producto, proceso productivo, capacidad de producción, inventario y lo relacionado con el recurso humano.

Render y Heizer (2004) consideran que los incrementos en la productividad dependen de tres variables de productividad:

1. Mano de obra.- La mejora en la contribución de la mano de obra a la productividad es resultado de una fuerza de trabajo más saludable, mejor educada y más motivada.
2. Capital.- La inversión de capital proporciona herramientas para el trabajo, cuando ocurre un descenso en esta variable, podemos esperar una caída de la productividad.
3. Administración.- Es un factor de la producción y un recurso económico, responsable de asegurar que la mano de obra y el capital se usen de manera efectiva y eficiente.

En el caso del sector de empresas a investigar, no es la excepción, sino por el contrario tienen todavía una mayor relevancia, ya que en estas tres variables normalmente están sumamente restringidos, por sus características propias. Además Bojórquez y Pérez (2011) indican que para que éste tipo de empresas eleven su competitividad deben:

- a) Identificar qué áreas son fundamentales para el negocio y cuáles no.
- b) Determinar que procesos se pueden optimizar mediante la terciarización.
- c) Poner las herramientas o aplicaciones adecuadas para llegar a los objetivos planteados.
- d) En el caso de terciarización, contratar a los proveedores más capacitados comparándolos.

El sector de las MyPes en México son empresas altamente vulnerables, susceptibles en alto grado a la quiebra y la desaparición. Estadísticamente del gran número de Mypes mexicanas que se abren por año, el 60% de ellas se cierran por año (Moreno y Sanjinés, 2002), con los consiguientes efectos desfavorable y en la zona sur de Tamaulipas no es la excepción, normalmente se caracterizan por buscar cómo sobrevivir antes de cómo ser competitivas y crecer. Creen que la capacitación y la implementación de ciertas acciones, bastante sencillas no les traerán beneficio alguno y confían más en su instinto, esto se ha podido apreciar en las entrevistas realizadas a los responsable o dueños de las mismas.

Sin embargo existen ciertas acciones que muchos de ellos llevan a cabo, les han dado buenos resultados, son muy obvias, pero no están conscientes de que las están aplicando; como es el simple hecho de llevar un control de almacén, hacer un check list, etc..

Las herramientas de calidad no necesariamente tiene que ser una certificación de calidad bajo la norma ISO 9000, que independientemente de llevar un largo proceso es muy costoso para este segmento de empresas, sin embargo, existen diversas herramientas que por su sencillez son fácilmente aplicables, y que con su aplicación puede incrementar la calidad de sus productos y presentar una ventaja competitiva basada en los siguientes puntos (Udaondo. 1992).

- Su objetivo es que la empresa sea competitiva y mejore continuamente.
- Satisfacer las necesidades de sus clientes.

- El recurso humano es su elemento más importante.
- Es preciso el trabajo de equipo para lograr los objetivos.
- La comunicación, la información y la participación de todos los niveles es imprescindible.
- Se busca prevenir costos disminuyendo anomalías.
- Fijar objetivos y dar seguimiento periódico a los resultados.

Para lograr lo anterior existen distintas herramientas que por su sencillez pueden ser utilizadas por este segmento de empresas, como el método de las 5s (Lefcovich. 2004) enfocado al orden y limpieza y que implica las siguientes acciones:

Clasificar (SEIRI).-	Eliminar del área de trabajo lo que no se necesita.
Ordenar (SEITON).-	Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
Limpiar (SEISO).-	Limpiar el sitio de trabajo y los equipos, previniendo la suciedad y el desorden.
Estandarizar (SEIKETSU).-	Nos permite mantener los logros alcanzados en los puntos anteriores.
Disciplina (SHITSUKE).-	Convertir en hábitos el empleo y utilización de los métodos establecidos.

El *seiri* significa establecer diferencias entre los elementos necesarios de aquellos que no lo son, procediendo a descartar estos últimos. Ello implica una clasificación de los elementos existentes en el lugar de trabajo entre necesarios e innecesarios.

El *seiton* implica disponer en forma ordenada todos los elementos esenciales que quedan luego de practicado el *seiri*, de manera que se tenga fácil acceso a éstos. Significa también suministrar un lugar conveniente, seguro y ordenado a cada cosa y mantener cada cosa allí.

El *Seiso* significa limpiar el entorno de trabajo, incluidas máquinas y herramientas, lo mismo que pisos, paredes y otras áreas del lugar de trabajo. También se la considera como una actividad fundamental a

los efectos de verificar. Un operador que limpia una máquina puede descubrir muchos defectos de funcionamiento y proceder a corregirlos ahorrando tiempo y costos.

Las dos últimas *Seiketsu* y *Shitsuke* se utilizan para reforzar y dar continuidad a las tres primeras, modelo bastante simple que incluso puede estarse usando sin tener conocimiento de ello y que a pesar de su sencillez aporta un gran beneficio a las organizaciones.

Por otro lado el 95% de los problemas de una empresa se pueden resolver con las 7 herramientas estadísticas de calidad (Ishikawa. 1986).

Para Ishikawa (1986), existen herramientas estadísticas que permiten a las empresas ser más eficientes y productivas y son las llamadas 7 herramientas estadísticas de calidad:

- Diagramas de Causa – Efecto (Ishikawa)
- Check List.
- Gráficas de Control
- Diagramas de Flujo.
- Histogramas.
- Diagramas de Pareto (80 / 20).
- Estratificación.

El uso de las 7 herramientas estadísticas de calidad, implica una preparación y conocimiento de mayor por parte de los empleados, por lo que como se indicó al inicio, sólo se evaluará el uso de las más sencillas: Check list y gráficas de control.

Por años, las técnicas estadísticas y su metodología han sido más ampliamente usadas y aceptadas por toda la industria. Con equipos avanzados de procesamiento de datos, su aplicación práctica continúa creciendo y profundizándose. La estadística juega un papel importante en la actualidad (Feigenbaum. 2005).

Finalmente acciones de administración tan obvias como:

1. Seleccionar adecuadamente al personal de acuerdo a un perfil de puesto.
2. Proporcionar cursos de Inducción para el nuevo personal.
3. Cumplir con un programa de Capacitación (que las autoridades laborales exigen cada año) En el caso del primer grupo de herramientas son bastante sencillas (Modelo de las 5 S's) y las empresas que las aplican tienen varios beneficios, entre los que se tienen:
  - Producen con menos defectos.
  - Mejoran sensiblemente los tiempos de entrega.
  - Se vuelven más seguras las empresas, se reducen accidentes.
  - Incrementan su productividad.
  - Los trabajadores están mayormente motivados.
  - La empresa aumenta sus niveles de crecimiento.

En cuanto al segundo grupo de herramientas, son un poco más complicadas, sin embargo de ese grupo se pueden aprovechar por su sencillez, los Check List y las gráficas de control, que proporcionan una gran ayuda, como:

- Verificar que los departamentos cuenten con lo necesario para trabajar.
- Mejoran la seguridad en la operación al validar que todo el personal tenga completo el equipo de seguridad.
- Al establecer niveles máximos y mínimos en un almacén permite no sobre inventariarse, ni por el contrario, quedarse sin productos.

El último grupo lo conforman más bien acciones, que por su naturaleza deberían llevarse a cabo sin ningún problema, pero que muchas veces no se hace por considerar que están implícitas, entre los beneficios que se tienen, están:

- El rendimiento del personal es mucho mayor.
- El personal está a gusto con el trabajo que desempeña.
- La empresa al capacitar su personal, va formando nuevos cuadros de empleados, que sienten un compromiso con la misma.

### 3. Metodología

Como ya se indicó, la presente investigación se realizará en empresas MyPEs afiliadas a la Coparmex Tampico, lo que garantiza que están legalmente establecidas y por consecuencia una mayor confiabilidad en los resultados, la muestra consta de 24 empresas de todos los giros, de acuerdo al padrón proporcionado por Coparmex Tampico a las cuales se aplicará una encuesta previamente validada y con la autorización del gerente y/o propietario de la empresa, por lo que será un muestreo por conveniencia, ya que como se mencionó, se requiere autorización.

La entrevista se llevará a cabo preferentemente con el responsable o dueño de la empresa y previamente se hará una cita por teléfono, poco tiempo después de haberles hecho llegar una carta de Coparmex Tampico, en la que el presidente local de esta cámara presenta a los investigadores y respalda el trabajo que se realizará para guardar la confiabilidad de la información proporcionada.

El instrumento de recolección de datos (encuesta) se basará en el grado de uso por parte de la administración de una serie de herramientas de calidad (las más sencillas) tomadas de los grupos descritos anteriormente. El instrumento se muestra en el anexo No. 1.

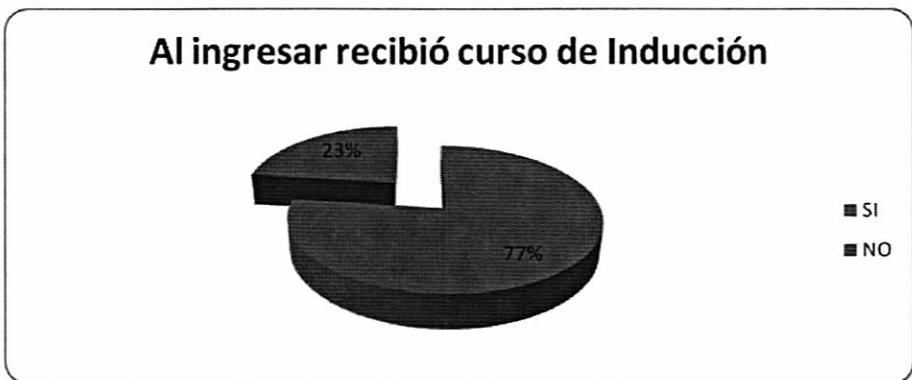
La aplicación de la encuesta se realizará como ya se indicó anteriormente a conveniencia, tanto para decidir la empresa (previa autorización), como para elegir al personal que se le aplicará, los resultados serán organizados y analizados para posteriormente emitir los resultados finales y la propuesta derivada de éstos. (en total se aplicaron 74 encuestas en 20 empresas)

Para evaluar el grado de uso del método de las 5 S's, se utilizarán las preguntas 8 y 11, para evaluar el uso de herramientas estadísticas (Check list y gráficas de control) se utilizarán las preguntas 4, 5, 6, 7 y 10. Y el uso de acciones administrativas se evaluará con las preguntas: 1, 2, 3, 9 y 12. Los cuestionarios se desarrollaron utilizando el software estadístico "DYANE" (Santesmases, 2001)

## 4. Resultados

A continuación se muestran los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas:

### 4.1 Cuando ingresó a esta empresa, ¿recibió algún curso de inducción para conocer la empresa y departamento al que se incorporaba?

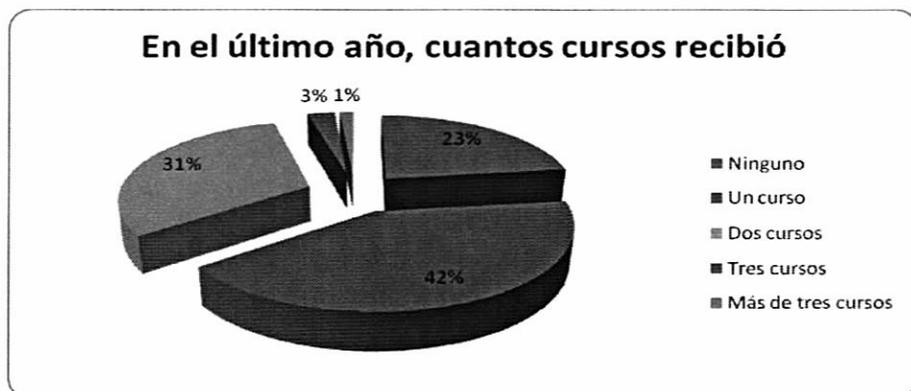


Gráfica No.1.- Curso de Inducción a trabajadores.

Fuente: Elaboración propia.

En los resultados de esta primer pregunta se observa que el 77% si recibió un curso de inducción, sin embargo, el 23% no lo recibió; lo que identifica un área de oportunidad de una acción tan simple como es decirle al personal a que se dedica la empresa, donde está ubicada, cuál es su competencia, etc. Y de esta forma concientizar a los empleados de la misma. Si empleado conoce el terreno que pisa, puede dar mejores resultados.

#### 4.2 En el último año de trabajo en esta organización, ¿cuántos cursos de capacitación ha recibido?

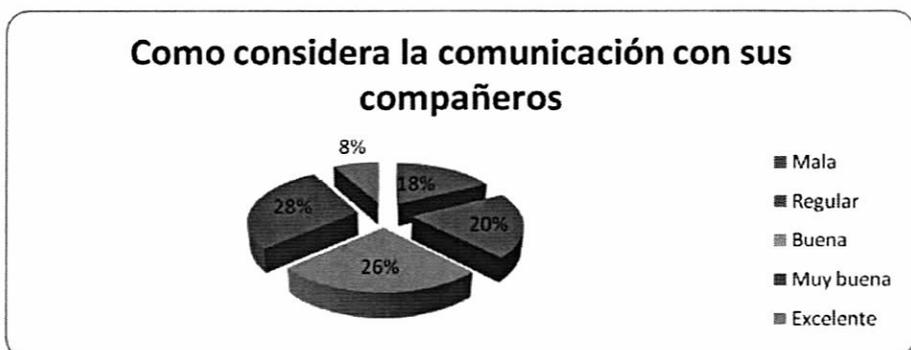


Gráfica No. 2.- Cursos Recibidos en el último año.

Fuente: Elaboración propia.

Podemos apreciar que en todas las empresas encuestadas se dan cursos de capacitación, los cuales permiten un mejor desempeño del personal en su trabajo, sin embargo existe un 23% de los encuestados que dijeron no haber recibido capacitación en el último año, lo que pone a esas empresas en riesgo ante la competencia, al no estar actualizando a su personal.

#### 4.3 De acuerdo al tiempo laborado en esta organización, ¿cómo considera la comunicación con sus jefes y compañeros?



Gráfica No. 3.- Como es la comunicación.

Fuente: Elaboración propia.

En un 38 % de las respuestas se indica que la comunicación es de mala a regular, lo que significa que difícilmente se alcanzarán los resultados esperados en estas empresas y un 36 % opina que es muy buena a excelente. De todos es sabido que la comunicación es vital para una empresa y así todos sepan hacia donde ir.

#### 4.4 ¿Con que frecuencia su jefe evalúa su desempeño laboral al año?



Gráfica No. 4.- Evaluación del desempeño laboral.

Fuente: Elaboración propia.

En la actualidad una empresa que quiera ser competitiva tiene que establecer metas a su personal y además evaluar el logro de las mismas periódicamente. En esta gráfica se aprecia que al 24% de los encuestados, nunca los han evaluado, lo que identifica áreas de oportunidad, al 36% los han evaluado por lo menos una vez al año.

#### 4.5 Cuando evalúan su desempeño laboral, ¿le proporcionan resultados de la misma?

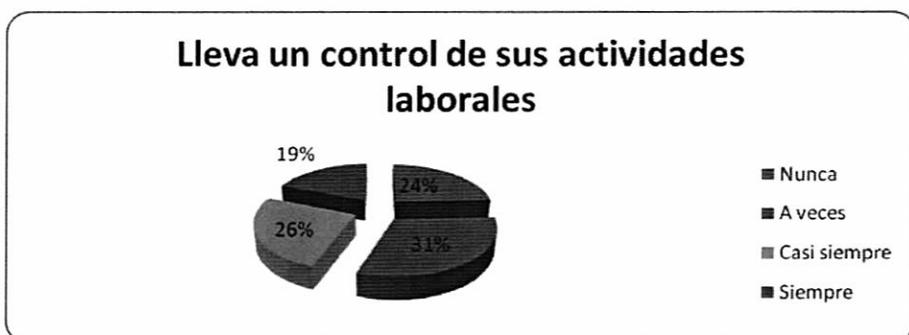


Gráfica No. 5.- Retroalimentación de la evaluación.

Fuente: Elaboración propia.

Las normas de calidad como ISO 9000, indican que además de evaluar el desempeño del personal en el logro de metas, es muy importante retroalimentarlo, es decir, indicarle como salió en su evaluación y ofrecerle solución a lo negativo, de lo contrario de nada sirve. Aquí podemos apreciar que un 39% nunca recibe una retroalimentación, por lo que difícilmente mejorará su desempeño.

#### 4.6 ¿Lleva usted un control sobre sus actividades laborales?



Gráfica No.6.- Lleva control de sus actividades.

Fuente: Elaboración propia.

Con esta pregunta evaluaremos el grado de organización de los empleados, acción sencilla que optimiza recursos a la organización. Se identifica un 24 % de encuestados que indican no llevar control alguno de sus actividades, un porcentaje amplio que puede generar retrabajo y pérdidas a las empresas, situación que mas o menos coincide con los resultados de la capacitación.

#### 4.7 Cuando inicia sus actividades diarias, ¿verifica que tenga a la mano todo lo necesario?



Gráfica No. 7.- Verifica que todo esté en orden.

Fuente: Elaboración propia.

Existe una herramienta estadística muy sencilla “Checklist”, que se utiliza para checar que todo lo necesario se tenga y no tener que detenerse por la falta de un accesorio, papelría, herramienta, etc., que repercute directamente en el recurso tiempo y en la competitividad de la empresa. Se aprecia que un 22% no hace esta verificación y que un 38% a veces lo hace, con los contratiempos que ocasiona.

#### 4.8 ¿Con qué frecuencia dan mantenimiento (limpieza, lubricación, etc) a los equipos de trabajo?



Gráfica No.8.- Realizan Mantenimiento preventivo.

Fuente: Elaboración propia.

El mantenimiento preventivo alarga la vida de los equipos y evita fallen cuando mas se necesitan, ocasionando mal servicio y costos a la organización. De acuerdo a los encuestados el 19% indica que nunca dan mantenimiento y el 43 % que a veces lo hacen, lo que muestra un área de oportunidad de mejora para las empresas de este giro. Parte del modelo de las 5 S's.

#### 4.9 ¿Su jefe inmediato le indica las actividades a realizar dentro de la organización?



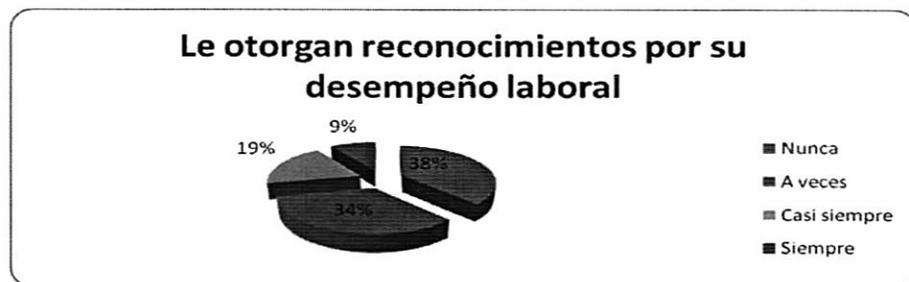
Gráfica No. 9.- Recibe Instrucciones de su jefe inmediato.

Fuente: Elaboración propia.

La mejora manera de alcanzar resultados en una organización es que cada jefe le diga a sus subordinados que deben de hacer para lograr que la empresa obtenga mejores resultados, mucho que ver con comunicación.

En esta pregunta el 32 % de los encuestados mencionó, nunca recibir indicaciones de sus jefes, mientras el 15% dijo que siempre las reciben.

#### 4.10 ¿Le otorgan reconocimientos por su desempeño laboral?

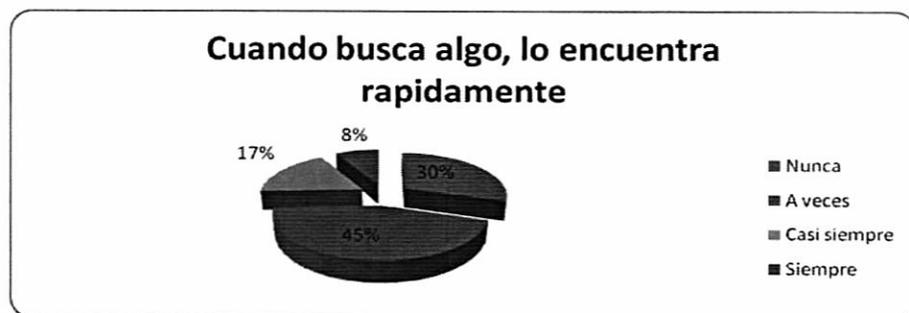


Gráfica No. 10.- Reconocen su trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Motivar al personal es una acción que crea en el mismo un compromiso para seguirse superando y defender la empresa para la que labora, no hacerlo cuando se lo merece, provoca lo contrario. En este caso tenemos que un 38% de los encuestados nunca han recibido reconocimiento alguno y que si lo sumamos al 34% que dice que a veces, se identifica un área de oportunidad bastante sencilla de implementar y que puede tener altos beneficios.

#### 4.11 Cuando necesita un documento o herramienta de su departamento, ¿lo encuentra rápidamente?



Gráfica No. 11.- Cuando necesita algo lo encuentra?.

Fuente: Elaboración propia.

Una herramienta muy sencilla del Modelo de las 5S's es el "Orden", cuando se tiene dentro de una empresa, ésta se distingue fácilmente de las otras y en el desarrollo de su trabajo, los empleados están más a gusto y son más eficientes. Las respuestas a esta pregunta, nos indican que un 30% nunca encuentra las cosas cuando las necesita y 45% menciona que a veces. Esto repercute en pérdida de tiempo y dinero.

#### 4.12 En general, ¿cómo considera usted el servicio que se brinda a los clientes de esta empresa?



Gráfica No.12.- Como considera la atención a los clientes de su empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Una parte muy importante en la actualidad es la atención o servicio al cliente, es interesante la respuesta que dan los encuestados sobre la percepción desde adentro de la empresa en este aspecto. Los números son evidentes, todavía hay mucho que hacer en este aspecto, ya que el 45% opina que va de regular a malo. Situación que amerita tomar acciones, dado que el consumidor exige cada vez mejor atención en todos los aspectos.

## 5. Propuestas y conclusiones

Una vez que analizados los resultados de cada una de las preguntas que conforman la encuesta, y que tiene por finalidad identificar que tantas herramientas de calidad usan y en qué grado las utilizan, sobre todo como ya se explicó al inicio, aquellas que son bastante sencillas y

que impactan en la productividad y eficiencia de este tipo de empresas (MyPEs), llegamos a las siguientes conclusiones:

- **Conclusión 1.** Se puede apreciar que las empresas MyPEs afiliadas a Coparmex Tampico, cuentan con una administración un poco más formal en su mayoría, de ahí que en algunas de ellas se realizan actividades que ayudan a que la empresa peranezca, además del apoyo que en capacitación reciben de Coparmex, pero que lamentablemente no todas las empresas aprovechan.
- **Conclusión 2.** Todas las empresas analizadas utilizan de manera consciente o inconsciente (un poco mas de esta forma) alguna herramienta de calidad para el desarrollo de la sus actividades, ya sea que indican metas a sus trabajadores y se las evalúan, o bien a la hora de contratar personal le proporcionan un curso de inducción; sin embargo el grado de uso de las mismas está muy lejos todavía de ser el ideal y no se utilizan en todas las empresas encuestadas.
- **Conclusión 3.** Al mismo tiempo que se aplicaron las encuestas se pudo apreciar que en la gran mayoría a excepción de tres empresas, dos en proceso de certificación y una certificada por la norma ISO 9001:2008, no están conscientes de las herramientas de calidad que están utilizando pero si perciben el beneficio de las mismas, ya sea reflejado en sus ventas, en la imagen de la misma o en la información que reciben de sus subordinados.
- **Conclusión 4.** Un punto muy importante es el servicio que proporcionan a sus clientes y aunque no se pregunto directamente a los consumidores, los empleados perciben en su mayoría, que no se les está brindando una atención adecuada a los clientes de sus empresas y de todos es sabido que si no cuidamos a nuestros clientes, tarde o temprano estos se irán con la competencia.

Este segmento de empresas debe tomar en cuenta que la competencia no dudará en “robarse” a sus clientes, mismos que no dudarán un segundo en cambiar el producto o servicio que se les ofrecía si éste

deja de satisfacerlos, se deja de innovar o si la calidad dejó de ser una prioridad (Bojorquez y Pérez. 2011)

Finalmente y tomando como base los resultados de esta investigación para este segmento de empresas, se recomienda lo siguiente:

- **Recomendación 1.** Formar un grupo de capacitadores extraídos de los propios empleados de las MyPEs y que sean formados por Coparmex Tampico, como instructores en el conocimiento, manejo y aplicación de las más esenciales herramientas de calidad (como las mencionadas al inicio) y que este grupo a través de Coparmex sea el encargado de llevar a cabo la implementación de esas herramientas de calidad, resaltando siempre el beneficio que se obtiene de las mismas.
- **Recomendación 2.** Que se establezca un convenio de vinculación con alguna institución de educación superior y que a través de ésta se lleve a cabo la formación de una persona por empresa y que esa persona con la asesoría de la institución educativa, lleve a cabo la implementación de la herramientas de calidad que sean “ad hoc” al tipo de empresa que se trate.

Finalmente, es muy importante que los administradores de este segmento de empresas, cada vez que realicen alguna acción en beneficio de su organización la formalicen, es decir, la documenten, establezcan fechas fatales para realizarla, tengan bien en claro que esperan de esa acción, pero sobre todo, que la comuniquen al resto de los empleados con el fin de que todos ayuden a llevarla a buen termino y finalmente que evalúen los resultados de ésta, ya sean positivos o negativos con el fin de retroalimentarse y mejorar.

## ANEXO No. 1

Encuesta para conocer las herramientas de calidad que utilizan las empresas MyPEs afiliadas a Coparmex Tampico.

A continuación se enumeran una serie de preguntas que forman parte de la investigación, marque la respuesta que considere correcta, esta información es de carácter confidencial y solo se utilizará para los fines de la investigación, los resultados de la misma se les harán llegar a través de Coparmex Tampico.

1.- Cuando ingresó a esta empresa, recibió algún curso de inducción para conocer la empresa y departamento al que se incorporaba?

SI                       NO

2.- ¿En el último año de trabajo en esta Organización, cuantos cursos de capacitación ha recibido?

- Ninguno
- Un curso
- Dos cursos
- Tres cursos
- Más de 3

3.- De acuerdo al tiempo laborado en esta organización, ¿Cómo considera usted la comunicación con sus compañeros y superiores?

- Mala
- Regular
- Buena
- Muy buena
- Excelente

4.- ¿Con qué frecuencia su jefe evalúa su desempeño laboral al año?

- Nunca     Una vez     2 veces
- 3 veces     más de 3 veces

5.- ¿Cuándo lo evalúan le proporcionan los resultados de la misma?

- Nunca  
 A veces  
 Casi siempre  
 Siempre

6.- ¿Lleva usted un control sobre sus actividades laborales?

- Nunca  A veces  Casi siempre  Siempre

7. ¿Cuándo inicia sus actividades diarias verifica que tenga a la mano todo lo necesario?

- Nunca  A veces  Casi siempre  Siempre

8.- ¿Con que frecuencia dan mantenimiento (limpieza, lubricación, ajuste, etc) a los equipos de trabajo?

- Nunca  A veces  Casi siempre  Siempre

9.- ¿Con que frecuencia su jefe inmediato le define las actividades a realizar dentro de la organización?

- Nunca  A veces  Casi siempre  Siempre

10.- ¿Con que frecuencia le otorgan reconocimientos por su desempeño laboral?

- Nunca  A veces  Casi siempre  Siempre

11.- ¿Cuándo necesita un documento o una herramienta de su departamento para realizar su trabajo, lo encuentra rápidamente?

- Nunca  A veces  Casi siempre  Siempre

12.- ¿En general, como considera usted el servicio que se brinda a los clientes de esta empresa?

- Mala
- Regular
- Buena
- Muy buena
- Excelente

Fuente: Elaboración propia.

## **Bibliografía.**

- Bojórquez, Martha; Pérez, Antonio (2011). *Diseño una empresa de alto rendimiento, Pyme administrate* hoy. No. 209, páginas (64-69)
- Esquer, C. y Velázquez L.E. (1990). *Medición de la productividad en las empresas manufactureras de Hermosillo*. Disertación para obtener el grado de Ingeniero Industrial y Administración. Universidad de Sonora. Hermosillo, Sonora.
- Feigenbaum, Armand. (2005). *Control total de la calidad*. México. Editorial CECSA. Tercera edición.
- Ishikawa, Kaoru. (1986). *¿Qué es el Control total de Calidad?*. Colombia. Editorial Norma
- Lefcovich, Mauricio (2004). *Ahorro de espacio mediante el Kaizen*. Consultado el 29 de septiembre de 2011 en <http://portalcalidad.com>
- Lerma, Alejandro. (2000). *Comercio Internacional. Metodología para la Formulación de Estudios de Competitividad Empresarial*. México. ECAFSA.
- Moreno, Gloria; Sanjinés, Esther. (2002). *Actitudes y Valores de 2 pequeños empresarios en Celaya y su relación con el éxito de sus empresas*. (Ponencia). Instituto Tecnológico de Celaya. Celaya, Guanajuato.
- Müller de la Lama, Enrique. (1999). *Cultura de calidad de servicio*. México: Trillas. Primera edición
- Render, B. y Heizer, J. (2004). *Principios de Administración de Operaciones*. Quinta Edición. México. Editorial Pearson-Prentice Hall.
- Udaondo Durán, Miguel. (1992). *Gestión de la calidad*. España: Díaz de Santos editores. Primera edición.
- Santesmases, Miguel. (2001). *Dyane, Versión 2. Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*. Pirámide: Madrid.



**“INTELIGENCIA DE NEGOCIOS  
Y COMPETITIVIDAD EN  
HOTELES Y RESTAURANTES  
DEL SUR DE TAMAULIPAS”**



## TÍTULO

# **Inteligencia de negocios y competitividad en hoteles y restaurantes del Sur de Tamaulipas**

*Dr. Javier Chávez Meléndez*

*M.Ed. José de Jesús Guerrero Rodríguez*

*Dr. Angel Rodríguez Gómez*

## **Resumen**

El sector turismo constituye una alternativa de ingresos importante para un país. En México el turismo es la cuarta fuente de divisas, después de los ingresos petroleros, las exportaciones y el envío de remesas de los mexicanos que trabajan en la Unión Americana.

En este sector del turismo, los hoteles y restaurantes como empresas de servicios, forman parte fundamental de esta cadena de ingresos.

En consideración a lo antes expuesto, se consideró de importancia estratégica, determinar los factores internos que impactan de forma principal en la competitividad de estas empresas en la Región Sur de Tamaulipas, la cual comprende los municipios de Altamira, Ciudad Madero y Tampico, con la finalidad de ofrecer alternativas de desarrollo que potencien estos factores en el total de empresas que forman este sector.

La información de campo obtenida, fue analizada estadísticamente, obteniendo resultados importantes en cuanto a las principales dimensiones o factores que impactan en la competitividad de estas empresas.

Estos resultados sirvieron de base para estructurar una propuesta de desarrollo para estas organizaciones, basada principalmente en la creación de sistemas de inteligencia de negocios como elemento de innovación en este sector empresarial.

*Palabras clave:* Inteligencia de Negocios, Competitividad

### **Abstract**

Tourism is an important revenues source for every country. After the petroleum, exportations and money remittance from U.S.A., tourism revenues are the fourth important revenues source in Mexico. Hotels and restaurants as services enterprises in this sector, are very important in this revenues chain.

According with these points, it is very important, to know which internal elements have influence in competitiveness in South of Tamaulipas, Altamira, Cd. Madero and Tampico, in order to show development alternatives to improve these elements in every tourism enterprises.

All information got through a survey, was statistically analyzed, and important results were found, relative to main factors that impact in competitiveness of these companies.

These results were the base to do a development proposal for these enterprises, under Business Intelligence Systems as an innovation element.

Keywords: Business intelligence, competitiveness

## TÍTULO

# **Inteligencia de negocios y competitividad en hoteles y restaurantes del Sur de Tamaulipas**

*Dr. Javier Chávez Meléndez*

*Ing. José de Jesús Guerrero Rodríguez*

*Dr. Angel Rodríguez Gómez*

## **1. Introducción**

Es difícil entender la competitividad con un solo modelo o explicación individualizada, por los diferentes enfoques de cada modelo conceptual.

La competitividad se puede estudiar desde diferentes niveles de análisis, en este estudio se consideró solamente el nivel 1, que es el nivel de la empresa, de acuerdo con Abdel y Romo (2004), dejando a un lado los demás niveles.

En consideración a lo anterior, se revisaron seis modelos teóricos de competitividad, en este nivel 1 (Chávez, Guerrero, Olguín, 2009).

## 2. Análisis contextual y marco teórico

Del Modelo de la Competitividad Sistémica (Esser, Wolfgang, Dirk, Meyer-Stamer, 1996), se toman los elementos del Nivel Micro, que son

- Capacidad de la gestión.
- Estrategias empresariales.
- Gestión de la innovación.
- Mejores prácticas en el ciclo de producción.
- Integración en redes de coop. tecnológicas.
- Logística empresarial Interacción de proveedores y productores.

Del Modelo de la Competitividad Integral de López, López y Pérez (2004), se consideran las grandes variables denominadas:

- Papel del gobierno.
- Acciones de la empresa.

Del Modelo de las Matrices de Prácticas de Clase Mundial Arechavala (1998), se incluyen:

- Los Objetivos, La Toma de Decisiones,
- El Conocimiento del Cliente; y El Uso de la Información Financiera.

Del Modelo del Análisis de la Competitividad de Ten Kate citado por Susana Garduño, et. Al. (2006), son revisados:

- Factores que afectan los costos de los insumos, que inciden en sus niveles de precio, su rentabilidad, su permanencia y penetración en los mercados.
- Factores que determinan la eficiencia con que se utilizan los insumos.
- Factores vinculados con precios, calidad y diferenciación de los productos.
- Factores que inciden en la diferenciación de productos o servicios.

- Del Modelo de Competitividad en el Comercio Internacional, Lerma (2000), se consideran los elementos del nivel Micro estructural, que son:
- Producto vendible en el mercado exterior (Diseño, calidad, presentación, tecnología, envase, embalaje, precio).
- Comercialización. (Promoción, venta, servicio, condiciones comerciales).
- Empresa. (Principalmente en cuanto a su Organización, capacidad económica, productiva y tecnológica, y Actitud hacia los negocios internacionales).
- Del Modelo de Desarrollo y Generación de Competitividad Internacional, de acuerdo con Batres y García (2006), se hacen participar los elementos:
- Desarrollo de cadenas productivas.
- Capital Humano, en cuanto a su capacitación y desarrollo.

### **La Competitividad y sus Dimensiones.**

Del análisis teórico de los modelos de competitividad y de la consulta realizada con expertos de cada tópico (contadores, asesores financieros, mercadólogos, especialistas en sistemas de información, etc), se determinaron las dimensiones de estudio.

Los expertos participantes fueron: 2 contadores, uno de ellos pertenecientes al IMEF (Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas) y otro al IMCP (Instituto Mexicano de Contadores Públicos; dos especialistas de mercadotecnia, dos gerentes de ventas y mercadeo de dos empresas tampiqueñas reconocidas en la zona; dos especialistas de sistemas de información y tecnología, pertenecientes a la AMDIC (Asociación Mexicana de Desarrolladores de Informática y Cómputo); un asesor de negocio perteneciente a la COPARMEX (Confederación Patronal de la República Mexicana), quienes colaboraron con las áreas de innovación, planeación estratégica, desarrollo organizacional, integración, etc.; y por último un miembro de las AMERI (Asociación Mexicana de Ejecutivos de Relaciones Industriales), cuya contribución fue en el área de recursos humanos y desarrollo de capital humano.

Todo el personal que participó como asesores, tienen más de 5 años de experiencia profesional en su giro.

Debido al número elevado de dimensiones resultantes y con la finalidad de facilitar el estudio, estas dimensiones se conjuntaron en grandes grupos integradores.

Los grupos integradores de las dimensiones de competitividad propuestos son: *Administración, Recursos Humanos, Mercadotecnia, Finanzas, Operaciones, Innovación y Tecnología.*

Con la información anterior como premisas se determinó estudiar las siguientes dimensiones de competitividad en los gerentes y/o administradores de los hoteles y restaurantes estudiados.



Fig. 2.1 Dimensiones de competitividad estudiadas

Fuente: Elaboración propia.

### **3. Metodología**

En este proyecto de investigación consistió en una investigación cuantitativa, transversal y no experimental. Se utilizó la estrategia a base de preguntas como técnica para acopio de información.

El sujeto de estudio fueron los gerentes o administradores de los hoteles y restaurantes estudiados y las unidades de análisis fueron cada empresa visitada.

El objeto de estudio fue la competitividad traducida en dimensiones producto de la literatura.

#### **Población**

Para este estudio, se obtuvieron diversos directorios, principalmente a través del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) de la Secretaría de Economía. Particularmente se consideraron los siguientes criterios:

- Todas las empresas que estén afiliadas a alguna de las cámaras relacionadas, como la Asociación de Hoteles y Moteles del Sur de Tamaulipas, la CANIRAC (Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentos, principalmente (Chávez, Guerrero, Olguín, 2006).
- Que se ubiquen en la zona conurbada de Tampico, Madero y Altamira.
- Que tengan un volumen de ventas anual de al menos \$2'000,000.00.
- Para tratar de obtener el mayor porcentaje de respuesta posible, se realizó un contacto telefónico primero y luego personal con los directivos de las diversas cámaras consideradas en el presente estudio.

## Diseño de la muestra

Dado que no es posible realizar el análisis de todas las empresas incluidas en los diversos directorios, se eligió una muestra representativa mediante un muestreo aleatorio estratificado.

## Muestreo

Considerando el tipo de información deseada, se optó por un diseño de muestreo estratificado, según lo sugiere Navarro (1999).

Primero se determinó cuántas empresas están incluidas en cada cámara o asociación y después a través de un muestreo aleatorio simple se seleccionó a las empresas que se incluirán de cada estrato.

## Tamaño de la muestra

Tomando en cuenta las condiciones presentadas en el desarrollo de la investigación tales como el tiempo disponible, los costos involucrados y la disponibilidad de los administradores para participar en esta investigación, se optó por emplear la siguiente fórmula de Fisher y Navarro (Navarro, 1999: 114).

Dicha fórmula se utiliza para calcular tamaño de muestra para poblaciones finitas y muestreo sin reemplazo.

$$n = \frac{NP(1-P)(Z_{\alpha/2})^2}{(N-1)E^2 + P(1-P)(Z_{\alpha/2})^2}$$

Utilizando la fórmula anterior y con los datos siguientes se procedió a determinar el tamaño de muestra.

- Nivel de confianza:  $1-\alpha=0.95$ , Por lo tanto  $z_{.025}=1.96$
- Margen de error:  $E = 10 \%$
- Tamaño de la población:  $N = 253$
- Probabilidad a favor de que se posea un atributo:  $P = 0.50$
- Probabilidad en contra de que se posea un atributo:  $1-P = 0.50$ .

- Al redondear dicha cantidad se consideró una muestra total de 100 empresas.

**Tabla 3.1 Tamaño de muestra por cada empresa que pertenece al giro de servicios obtenido mediante un muestreo aleatorio.**

HOTELES	
Tampico	33
Madero	11
Altamira	5
$n_{1=}$	49
RESTAURANTES	
Tampico	36
Madero	17
Altamira	6
$n_{2=}$	59

Fuente: Elaboración propia del Investigador

De acuerdo al tamaño de la muestra se consideró visitar para aplicar la encuesta 49 Hoteles y 51 Restaurantes.

### **Procedimiento e instrumento para identificar las necesidades de las empresas.**

La técnica a emplear fue la entrevista personal. Para ello se diseñó un cuestionario, basado en 52 ítems, dirigido a los administradores.

El cuestionario incluyó datos que tienen que ver con datos generales de los administradores, el tipo de empresa, la rama de la empresa, sus principales problemáticas, así como características generales de las dimensiones de competitividad en esa empresa.

### **Validación**

1. Prueba Piloto.
2. Para ello, se elaboró una primera versión, misma que fue aplicada como Prueba piloto a una muestra de diez personas.

Entre dicho grupo se incluyeron empleadores, académicos, y un psicólogo, todos ellos con experiencia en un área o sector laboral.

3. Eliminación de Sesgos.
4. Reproduciendo de manera casi idéntica cada evento de entrevista, se cuidaron al máximo las variables exógenas (mismas personas, misma vestimenta, mismos horarios, mismo discurso, etc.).
5. Validación de Contenido.
6. Cada pregunta se soportó con las dimensiones de competitividad determinadas en los modelos conceptuales antes descritos.
7. Prueba Alpha de Cronbach.
8. Se efectuó la prueba Alpha de Cronbach al cuestionario, aplicando el software DYANE, Santesmases (2001), obteniendo un valor del coeficiente Alpha de 0.84. Con lo anterior se puede garantizar la consistencia interna del instrumento.

### **Análisis estadístico de los datos**

La información recogida fue codificada y resumida, su análisis se desarrolló con el uso del paquete estadístico Excel y con el software DYANE (Santesmases, 2001).

Esta información fue analizada en forma global, aplicando básicamente estadística inferencial, en específico por medio de Prueba de Hipótesis.

Para conocer la muestra y sus resultados se puede trabajar con cada dimensión de variable por separado o bien asociando variables. Cuando se trata de conocer variables aisladas, se parte de la distribución de frecuencias de dichas variables y se buscan las medidas de tendencia central (media, mediana, moda, etc.) y las medidas de variabilidad (desviación media, desviación estándar, etc.).

### **Para realizar inferencias se utilizaron Pruebas de Hipótesis.**

Para el contraste de las hipótesis se llevó a cabo pruebas de medias. Dado el volumen de información que se generó en este proceso de

análisis estadístico, y el objetivo básico de esta investigación de difundir los resultados principales del proyecto, se ha optado por hacer uso de plantillas de Excel.

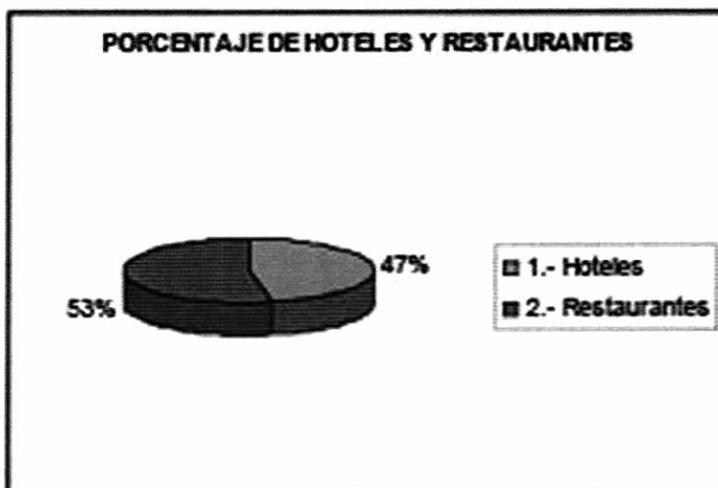
#### 4. Resultados

##### Comparación entre la competitividad de Hoteles y Restaurantes por medio de sus dimensiones.

Para complementar el estudio, se analizó la existencia de diferencia significativa en la competitividad entre hoteles y restaurantes. A continuación se muestran los resultados.

En la gráfica 4.1 se muestra el porcentaje de las cien empresas de las cuales 47 son hoteles y 53 restaurantes, siendo el 96% empresas PYMES.

**Gráfica 4.1 Porcentaje de Hoteles y Restaurantes.**



Fuente: Elaboración propia del investigador.

**Tabla 4.1 Tabla de Prueba de Hipótesis entre Hoteles y Restaurantes para conocer el nivel de competitividad comparativa en la dimensión Planeación Estratégica.**

PRUEBA DE HIPOTESIS PARA LA DIFERENCIA DE DOS MEDIAS POBLACIONALES $\mu_1 - \mu_2$ (CON DOS COLAS)			
SUPUESTOS: muestras aleatorias independientes varianzas conocidas $\sigma_1^2$ $\sigma_2^2$ $n_1 + n_2 > 30$			
PASO 1 $H_0$	$\mu_1 - \mu_2 =$	0	
PASO 2 $H_1$	$\mu_1 - \mu_2 <>$	0	
PASO 3 ESTADISTICO DE PRUEBA			
No.	Grupo 1 Restaurantes	Descripción	Grupo 2 Hoteles
1	35.37	Desviación estándar de la población. Nota: si no se conoce $\sigma$ , se puede usar la desviación estándar muestral, si $n_1 + n_2 > 30$ .	29.17
2	1251.0369	Varianza de la población. Nota: si no se conoce $\sigma$ , se puede usar la desviación estándar muestral, si $n_1 + n_2 > 30$ .	850.8889
3	53	Tamaño de la muestra	47
4	55.15	media muestral	54.26
5	0.137809063	valor del estadístico $Z_n$	
PASO 4 REGIÓN DE RECHAZO			
1	0.05	Nivel de significación	
2	-1.9600	valor de $-Z_{\alpha/2}$	
3	1.9600	valor de $+Z_{\alpha/2}$	
PASO 5 CONCLUSIÓN E INTERPRETACIÓN			
Con un nivel de confiabilidad del	95	%	
se acepta $H_0$		Es decir, la diferencia entre los dos promedios poblacionales	
Sí	es igual a	0	

Fuente: Elaboración propia del investigador.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla anterior, de la prueba de hipótesis para la diferencia de dos medias poblacionales (Hoteles y Restaurantes) con un nivel de confiabilidad del 95%, se puede concluir que  $H_0$  se acepta. Es decir, en promedio las empresas de la región sur de Tamaulipas tienen el mismo nivel de competencia en Planeación Estratégica dentro de la organización.

**Tabla 4.2 Tabla de Prueba de Hipótesis entre Hoteles y Restaurantes para conocer el nivel de competitividad comparativa en la dimensión Marketing de la Empresa.**

PRUEBA DE HIPOTESIS PARA LA DIFERENCIA DE DOS MEDIAS POBLACIONALES $\mu_1 - \mu_2$ (CON DOS COLAS)			
SUPUESTOS: muestras aleatorias independientes varianzas conocidas $\sigma_1^2$ $\sigma_2^2$ $n_1+$ $n_2 > 30$			
PASO 1 $H_0$	$\mu_1 - \mu_2 =$	0	
PASO 2 $H_1$	$\mu_1 - \mu_2 <>$	0	
PASO 3	ESTADISTICO DE PRUEBA		
No.	Grupo 1 Restaurantes	Descripción	Grupo 2 Hoteles
1	21.46	Desviación estándar de la población. Nota: si no se conoce $\sigma$ , se puede usar la desviación estándar muestral, si $n_1 + n_2 > 30$ .	23.34
2	460.5316	Varianza de la población. Nota: si no se conoce $\sigma$ , se puede usar la desviación estándar muestral, si $n_1 + n_2 > 30$ .	544.7556
3	53	Tamaño de la muestra	47
4	81.37	media muestral	77.93
5	0.763882205	valor del estadístico $Z_n$	
PASO 4	REGIÓN DE RECHAZO		
1	0.05	Nivel de significación	
2	-1.9600	valor de $-Z_{\alpha/2}$	
3	1.9600	valor de $+Z_{\alpha/2}$	
PASO 5	CONCLUSIÓN E INTERPRETACIÓN		
Con un nivel de confiabilidad del	95	%	
se acepta $H_0$	Es decir, la diferencia entre los dos promedios poblacionales		
SÍ	es igual a	0	

Fuente: Elaboración propia del investigador.

Se puede concluir de acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla anterior de la prueba de hipótesis para la diferencia de dos medias poblacionales (Hoteles y Restaurantes) con un nivel de confiabilidad del 95% que  $H_0$  se acepta. Es decir, en promedio las empresas de la región sur de Tamaulipas tienen el mismo nivel de competencia en Marketing dentro de la organización.

**Tabla 4.3 Tabla de la prueba de hipótesis entre Hoteles y Restaurantes para conocer el nivel de competitividad comparativa en la dimensión Calidad de servicio en la empresa.**

PRUEBA DE HIPOTESIS PARA LA DIFERENCIA DE DOS MEDIAS POBLACIONALES $\mu_1 - \mu_2$ (CON DOS COLAS)			
SUPUESTOS: muestras aleatorias independientes varianzas conocidas $\sigma_1^2$ $\sigma_2^2$ $n_1, n_2 > 30$			
PASO 1 $H_0$	$\mu_1 - \mu_2 =$	0	
PASO 2 $H_1$	$\mu_1 - \mu_2 <>$	0	
PASO 3		ESTADISTICO DE PRUEBA	
No.	Grupo 1 Restaurantes	Descripción	Grupo 2 Hoteles
1	30.68	Desviación estándar de la población. Nota: si no se conoce $\sigma$ , se puede usar la desviación estándar muestral, si $n_1 + n_2 > 30$ .	30.38
2	941.2624	Varianza de la población. Nota: si no se conoce $\sigma$ , se puede usar la desviación estándar muestral, si $n_1 + n_2 > 30$ .	922.9444
3	53	Tamaño de la muestra	47
4	65.33	media muestral	56.12
5	1.506060815	valor del estadístico $Z_n$	
PASO 4		REGIÓN DE RECHAZO	
1	0.05	Nivel de significación	
2	-1.9600	valor de $-Z_{n/2}$	
3	1.9600	valor de $+Z_{n/2}$	
PASO 5		CONCLUSIÓN E INTERPRETACIÓN	
Con un nivel de confiabilidad del	95	%	
se acepta $H_0$		Es decir, la diferencia entre los dos promedios poblacionales	
Sí	es igual a	0	

Fuente: Elaboración propia del investigador.

Se puede concluir de acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla anterior de la prueba de hipótesis para la diferencia de dos medias poblacionales (Hoteles y Restaurantes) con un nivel de confiabilidad del 95% que  $H_0$  se acepta. Es decir, en promedio las empresas de la región sur de Tamaulipas tienen el mismo nivel de competencia en Calidad de Servicio de la Empresa.

**Tabla 4.4 Tabla de la Prueba de Hipótesis entre Hoteles y Restaurantes para conocer el nivel de competitividad comparativa de las competencias de los gerentes de las empresas.**

PRUEBA DE HIPOTESIS PARA LA DIFERENCIA DE DOS MEDIAS POBLACIONALES $\mu_1 - \mu_2$ (CON DOS COLAS)			
SUPUESTOS: muestras aleatorias independientes varianzas conocidas $\sigma_1^2$ $\sigma_2^2$ $n_1 + n_2 > 30$			
PASO 1 $H_0$	$\mu_1 - \mu_2 =$	0	
PASO 2 $H_1$	$\mu_1 - \mu_2 <>$	0	
PASO 3 ESTADISTICO DE PRUEBA			
No.	Grupo 1 Restaurantes	Descripción	Grupo 2 Hoteles
1	24.97	Desviación estándar de la población. Nota: si no se conoce $\sigma$ , se puede usar la desviación estándar muestral, si $n_1 + n_2 > 30$ .	21.49
2	623.5009	Varianza de la población. Nota: si no se conoce $\sigma$ , se puede usar la desviación estándar muestral, si $n_1 + n_2 > 30$ .	461.8201
3	53	Tamaño de la muestra	47
4	60.38	media muestral	62.5
5	-0.45625565	valor del estadístico $Z_n$	
PASO 4 REGIÓN DE RECHAZO			
1	0.05	Nivel de significación	
2	-1.9600	valor de $-Z_{\alpha/2}$	
3	1.9600	valor de $+Z_{\alpha/2}$	
PASO 5 CONCLUSIÓN E INTERPRETACIÓN			
Con un nivel de confiabilidad del	95	%	
se acepta $H_0$		Es decir, la diferencia entre los dos promedios poblacionales	
Sí	es igual a	0	

Fuente: Elaboración propia del investigador.

Se puede concluir de acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla anterior de la prueba de hipótesis para la diferencia de dos medias poblacionales (Hoteles y Restaurantes) con un nivel de confiabilidad del 95% que  $H_0$  se acepta. Es decir, en promedio las empresas de la región sur de Tamaulipas tienen el mismo nivel de competencia en las habilidades directivas del Responsable o Gerente de la Empresa.

**Tabla 4.5 Tabla de Prueba de Hipótesis entre Hoteles y Restaurantes para conocer el nivel de competitividad comparativa en la dimensión Tecnología de Información y Comunicación de la Empresa.**

PRUEBA DE HIPOTESIS PARA LA DIFERENCIA DE DOS MEDIAS POBLACIONALES $\mu_1 - \mu_2$ (CON DOS COLAS)			
SUPUESTOS: muestras aleatorias independientes varianzas conocidas $\sigma_1^2$ $\sigma_2$ $n_1 + n_2 > 30$			
PASO 1 $H_0$	$\mu_1 - \mu_2 =$	0	
PASO 2 $H_1$	$\mu_1 - \mu_2 <>$	0	
PASO 3 ESTADISTICO DE PRUEBA			
No.	Grupo 1 Restaurantes	Descripción	Grupo 2 Hoteles
1	29.59	Desviación estándar de la población. Nota: si no se conoce $\sigma$ , se puede usar la desviación estándar muestral, si $n_1 + n_2 > 30$ .	27.94
2	875.5681	Varianza de la población. Nota: si no se conoce $\sigma$ , se puede usar la desviación estándar muestral, si $n_1 + n_2 > 30$ .	780.6436
3	53	Tamaño de la muestra	47
4	39.62	media muestral	47.34
5	-1.34124854	valor del estadístico $Z_n$	
PASO 4 REGIÓN DE RECHAZO			
1	0.05	Nivel de significación	
2	-1.9600	valor de $-Z_{n/2}$	
3	1.9600	valor de $+Z_{n/2}$	
PASO 5 CONCLUSIÓN E INTERPRETACIÓN			
Con un nivel de confiabilidad del	95	%	
se acepta $H_0$		Es decir, la diferencia entre los dos promedios poblacionales	
SÍ	es igual a	0	

Fuente: Elaboración propia del investigador.

Se puede concluir de acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla anterior de la prueba de hipótesis para la diferencia de dos medias poblacionales (Hoteles y Restaurantes) con un nivel de confiabilidad del 95% que  $H_0$  se acepta. *Es decir, en promedio las empresas de la región sur de Tamaulipas tienen el mismo nivel de competencia en Tecnología de Información y Comunicación de la Empresa.*

### Comparación global entre la competitividad de Hoteles y Restaurantes.

De los resultados presentados en la Tabla 4.6 siguiente, se puede concluir a partir de la prueba de hipótesis para la diferencia de dos medias poblacionales (Hoteles y Restaurantes), con un nivel de confiabilidad del 95% que  $H_0$  se acepta. Es decir, la diferencia entre los dos promedios poblacionales de las empresas de la región sur de Tamaulipas es cero. Por lo cual se concluye que en las dimensiones estudiadas, los hoteles y los restaurantes de la muestra tienen el mismo nivel de competitividad global.

**Tabla 4.6 Tabla de la Prueba de Hipótesis entre Hoteles y Restaurantes para conocer el nivel de competitividad global entre ambos segmentos empresariales.**

PRUEBA DE HIPOTESIS PARA LA DIFERENCIA DE DOS MEDIAS POBLACIONALES $\mu_1 - \mu_2$ (CON DOS COLAS)			
SUPUESTOS: muestras aleatorias independientes varianzas conocidas $\sigma_1^2$ $\sigma_2^2$ $n_1 + n_2 > 30$			
PASO 1 $H_0$	$\mu_1 - \mu_2 =$	0	
PASO 2 $H_1$	$\mu_1 - \mu_2 <>$	0	
PASO 3	ESTADISTICO DE PRUEBA		
No.	Grupo 1 Restaurantes	Descripción	Grupo 2 Hoteles
1	20.39	Desviación estándar de la población. Nota: si no se conoce $\sigma$ , se puede usar la desviación estándar muestral, si $n_1 + n_2 > 30$ .	22.1
2	415.7521	Varianza de la población. Nota: si no se conoce $\sigma$ , se puede usar la desviación estándar muestral, si $n_1 + n_2 > 30$ .	488.41
3	53	Tamaño de la muestra	47
4	56.42	media muestral	59.63
5	-0.75169086	valor del estadístico $Z_n$	
PASO 4	REGIÓN DE RECHAZO		
1	0.05	Nivel de significación	
2	-1.9600	valor de $-Z_{n/2}$	
3	1.9600	valor de $+Z_{n/2}$	
PASO 5	CONCLUSIÓN E INTERPRETACIÓN		
Con un nivel de confiabilidad del	95	%	
se acepta $H_0$	Es decir, la diferencia entre los dos promedios poblacionales		
Sí	es igual a	0	

Fuente: Elaboración propia del investigador.

## 5. Propuestas y conclusiones

Las principales conclusiones obtenidas en la presente investigación son las siguientes:

- **Conclusión 1.** No existe diferencia significativa en los valores obtenidos al medir la dimensión de competitividad: Tecnologías de Información y de la comunicación entre Hoteles y Restaurante.
- **Conclusión 2.** No se encontró diferencia significativa en los valores obtenidos de la dimensión de competitividad: Planeación Estratégica entre Hoteles y Restaurantes.
- **Conclusión 3.** No se obtuvo evidencia significativa importante de diferencia entre los valores obtenidos de la dimensión de competitividad: Calidad en el Servicio entre Hoteles y Restaurantes.
- **Conclusión 4.** El estudio de la dimensión de competitividad: Capacidades de Marketing entre Hoteles y Restaurantes, no arrojó evidencias de diferencias significativas.
- **Conclusión 5.** Al analizar los resultados del estudio de la dimensión de competitividad: Competencias Gerenciales entre administradores de Hoteles y Restaurantes, tampoco mostró diferencias de importancia.
- **Conclusión 6.** Se obtuvo que tienen muchas dificultades de operación, de eficiencia y de obtención de utilidades.

### Propuesta

- **Propuesta 1.** Estructurar centros de servicios de inteligencia de negocios en apoyo a los sectores estudiados.

### Justificación

Esta propuesta es necesaria, ya que durante el presente proyecto se obtuvo como una de las necesidades principales de estos empresarios/administradores a la generación de información competitiva de distinta índole, así como la capacitación, y los centros de inteligencia

empresarial, son la alternativa para llevar a cabo esas tareas de generación de información competitiva y capacitación.

Los empresarios/ administradores requieren de capacitación en diferentes tópicos y con diversos alcances, así como de información estratégica de negocio, para poder competir, lo anterior quedo de manifiesto con los resultados obtenidos en el capítulo 5, y son los Centros de servicios de inteligencia empresarial una opción para responder a estas necesidades de estos empresarios, tal como se explica en los párrafos siguientes.

### **Objetivo de la Propuesta**

Desarrollar organismos específicos encargados de detectar las necesidades de información estratégica de los negocios, recopilar la información, estructurarla, difundirla, amén de diseñar los programas específicos de capacitación basados en necesidades competitivas reales.

Propuesta de Centros de Inteligencia Empresarial para Mypes (CIEM), como puntos de referencia para estas empresas, en su calidad de difusores de la cultura tecnológica y de la mejora en la productividad.

### **Estrategias de la propuesta de desarrollo de los centros de inteligencia empresarial para Mypes (CIEM)**

Para desarrollar los CIEM en el estado de Tamaulipas se presentan las estrategias siguientes:

Estructurar estos Centros de Inteligencia Empresarial para Mypes (CIEM) de manera coordinada, con participación de personal de los Centros Regionales de Competitividad Empresarial actuales, de las cámaras u organismos empresariales, de las Universidades e institutos de educación superior, pública y privada que demuestren solvencia académica en competitividad de negocios, así como con la participación de consultores y asesores independientes de experiencia probada.

- a) **Estos organismos serían autónomos de los diferentes niveles de gobierno y gozarían de un apoyo oficial por proyecto específico.**
- b) **Reportarían sus avances a los organismos empresariales, así como a las instancias gubernamentales de competitividad empresarial.**
1. Los grupos de trabajo multidisciplinarios de los CIEM, estarán formados por personal especializado, el cual laborará en proyectos específicos y por segmento de empresas en particular, ya que tienen problemáticas, características y necesidades diferentes.
  2. Elaboración de un Diagnóstico de la situación actual. Los CIEM realizarán el diagnóstico de la situación actual, así como detección de problemáticas y necesidades por sector de empresas, que impidan o limiten su competitividad.
  3. Diseño de un plan específico para cada segmento o sector investigado. Los CIEM desarrollarán un plan específico con metas, objetivos, estrategias e indicadores de avance y control, propios de cada sector empresarial estudiado.
  4. Este plan incluye actividades relacionadas con la detección de la información vital del giro, recopilación, estructuración, síntesis, preparación y presentación de la misma a las personas estratégicas de cada empresa del segmento.
  5. Además desarrollarán actividades de capacitación y asesoría específica, así como gestión de los apoyos correspondientes.
  6. Implementación de las estrategias del plan por sector empresarial. Llevar a cabo las acciones de acuerdo al plan estructurado por segmento.
  7. Evaluación del impacto del plan de desarrollo competitivo implementado en cada sector empresarial de Mypes.
  8. En función de los indicadores de control y avance desarrollados por sector empresarial, los CIEM medirán el nivel de alcance de estrategias y objetivos, para efectuar los ajustes y acciones correspondientes.
  9. Diseño de políticas de apoyo para cada segmento en específico. Las cuales se estructurarán y gestionarán por estos CIEM, ante las instancias estatales y federales correspondientes.

10. Gestión y justificación ante los diferentes niveles de gobierno, de los apoyos necesarios para cada segmento en particular.
11. Actividades de generación y difusión de la información necesaria tanto general, como estratégica (vigilancia del entorno y las tecnologías) y la puntual o bajo demanda para cada sector empresarial.<sup>1</sup>
12. Desarrollo de actividades de vigilancia del entorno de manera permanente, con la finalidad de apoyar el proceso de planeación de estas empresas, y anticipar las condiciones del entorno para la generación de información oportuna para las Mypes.

### **c) Efectos esperados.**

Al ser los CIEM, organismos autónomos de los diferentes niveles de gobierno, formados por verdaderos expertos en competitividad empresarial, sin compromisos de grupo, partido político o afiliación de algún tipo, trabajando por segmentos específicos de negocios, encargados de detectar y evaluar las necesidades específicas de información, capacitación y apoyo de cada segmento, que impiden o limitan su competitividad, y al estructurar e implementar planes de acción específicos para mejorar su competitividad, con indicadores de avance y control por estrategia, se espera mejorar los niveles de competitividad de cada sector en que trabajen.

Puntos en específico en que mejorarían los empresarios de las Mypes:

1. Acceso y manejo de información estratégica, actualizada, que permita mejorar sus procesos de planeación y control.
2. Capacitación y asesoría en competitividad y desarrollo del negocio.

---

<sup>1</sup> Propuesta basada en: Freire, Corzo Rosa. (2006). Vixia: Sistema de vigilancia tecnológica de soporte a la I+D+I. Curso de perfeccionamiento en Inteligencia Competitiva y Vigilancia Tecnológica, Instituto de Educación Continua de la Universidad Pompeu Fabra: Tema 2 Caso Vicia, España.

3. Descripción de los Centros de Servicios de Inteligencia Empresarial.
4. Los Centros de servicios en Inteligencia empresarial o de negocios, entre sus funciones son los encargados de identificar, generar, procesar y proporcionar información oportuna a las empresas, con la finalidad de detectar tendencias o tecnologías clave, realizar análisis de la competencia, evaluar los últimos desarrollos de los proveedores, conocer los cambios normativos y legales, detectar de forma oportuna los patrones de necesidades de los clientes, entre otras.

Estos centros de servicios en inteligencia empresarial apoyan a las empresas en:

1. La mejoría de sus procesos de planeación.
2. Fomento del desarrollo de una cultura innovadora.
3. Detección y conocimiento de la evolución de los mercados, productos y servicios.
4. Identificación de factores críticos de éxito.
5. Potenciación de los procesos de calidad y mejora continua.
6. Estimulación de la capacidad exportadora.
7. Promoción de ventajas tecnológicas y mejora competitiva.
8. Desarrollo de una mejor formación empresarial para sus administradores y empresarios, a través de la capacitación y asesoría.

Los centros de servicios de inteligencia empresarial en apoyo a estas empresas, son los órganos encargados de identificar los perfiles de operación y necesidades de éstas, debiendo ofrecer información de acuerdo con las siguientes características (Freire, 2006):

- a) Información general, a través de la cual se debe procurar recopilar la información necesaria para estar al día como lo es la actualidad socioeconómica, información sobre ayudas, disposiciones, normativa, publicaciones, entre otras.
- b) Información estratégica (Vigilancia del entorno y las Tecnologías), donde este apartado es el corazón de los sistemas de inteligencia, ya que permite recopilar la información de las

tecnologías que afectan a los procesos técnicos y de producto, información sobre competidores, etc. obtenida de fuentes especializadas de información tanto públicas y/o gratuitas, así como de acceso restringido.

- c) Información interna, debe facilitar la orientación para gestión y distribución de contenidos informativos, de manera que la información que se genera y circula internamente en una empresa (bases de datos de clientes, biblioteca técnica, información sobre proyectos, documentación controlada, etc.) se pueda tratar para su integración como si se tratase de una fuente de información externa, bajo condiciones de seguridad y confidencialidad.
- d) Información puntual o bajo demanda<sup>2</sup>, capacidad para solventar las necesidades bajo demanda (que van más allá de la personalización establecida en los perfiles, o que, debido a su particular complejidad, requieren del apoyo y soporte de un técnico en gestión de información).

Además, los centros de servicios de inteligencia empresarial deben desarrollar actividades de vigilancia del entorno de manera permanente, a las que se les denomina “programadas”, y que tienen aplicación directa en lo siguiente:

1. En apoyo al proceso de planeación, a efecto de contar con la información requerida para la toma de decisiones a niveles: estratégico, táctico y operacional
2. Para anticipar las condiciones del entorno, donde la información se elabora en el momento de detectar cambios significativos del entorno que pueden proporcionar futuras oportunidades / amenazas.
3. Los sistemas deben de ofrecer la información necesaria para atender las necesidades de información de tipo Puntual o bajo

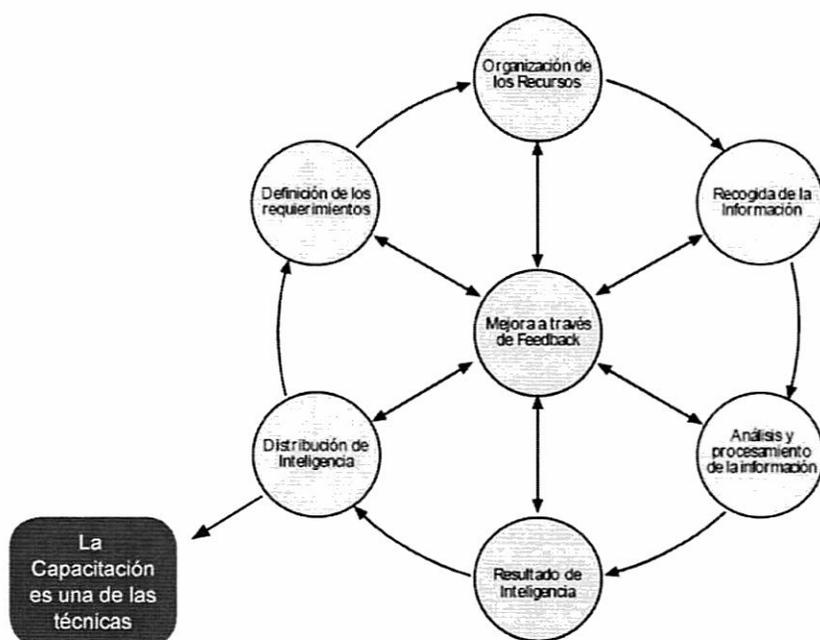
---

<sup>2</sup> Estudio de las Necesidades de Inteligencia Competitiva (2006), Curso de perfeccionamiento en Inteligencia Competitiva y Vigilancia Tecnológica, Instituto de Educación Continua de la Universidad Pompeu Fabra: Tema 2 Lectura Fundamental, España

demanda, es decir cubrir los requerimientos de información concreta de un decisor.

4. Con relación a lo anterior, se establece que los procesos de inteligencia se sustentan en un modelo definido con el nombre de “Ciclo de la Inteligencia Competitiva” (CIC), debiéndose entender por CIC al conjunto de tareas para definir las necesidades, buscar los datos, analizar la información y transmitir la inteligencia a las personas que toman la decisión, donde gráficamente el ciclo se expone en la Figura 6.3.
5. Este modelo es ampliamente aceptado y se reconoce como “círculo de la inteligencia”:
6. un modelo genérico de la Inteligencia Competitiva.

**Diagrama 5.1 Ciclo de la Inteligencia Competitiva**



Fuente: Cleland, D. I. y King, R (1975), Competitive Business Intelligence System. Business Horizons, pp.19-28.

## Bibliografía

- Abdel, Guillermo y Romo, David. (2004). *Documentos de Trabajo en Estudios de Competitividad*. Centro de Estudios de Competitividad. México: ITAM.
- Arechavala, Ricardo. (1998). *Formas de Operación de las Pequeñas Empresas del Occidente de México: Los Retos de la Competitividad en Mercados Abiertos*. *Revista Contaduría y Administración*, No. 189, pp 63-84.
- Batres, Roberto; García-Calderón, Luis. (2006). *Competitividad y desarrollo Internacional. Cómo lograrlo en México*. México: Mc Graw Hill.
- Chávez, Javier; Guerrero, José; Olguín, Antonio. (2006). *Análisis de la mezcla empresarial*
- CANACO, COPARMEX en Tampico*. Ponencia III Congreso Multidisciplinario, Facultad de Comercio y Administración. Universidad Autónoma de Tamaulipas. México.
- Chávez, Javier; Guerrero, José; Olguín, Antonio. (2009). *Inteligencia competitiva, capacitación y competitividad: Caso industria del camarón café en Tampico*. Ponencia presentada en el IV Congreso Internacional de Sistemas de Innovación para la Competitividad. Gobierno de Guanajuato. León, Guanajuato, México.
- Esser Klaus, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner y Jörg Meyer-Stamer (1996), *Systemic Competitiveness, New Governance Patterns for Industrial Development*, Londres, DIE.
- Freire, Corzo Rosa (2006), *Vixía: Sistema de Vigilancia Tecnológica de soporte a la I+D+I*, Curso de perfeccionamiento en Inteligencia Competitiva y Vigilancia Tecnológica, Instituto de Educación Continua de la Universidad Pompeu Fabra: Tema 2 Caso Vixía, España.
- Garduño, Susana; Castro, Marisela; Rojas, Janeth. (2006). *Redes Organizacionales de la Industria Chocolatera del Distrito Federal y*

*Área Metropolitana de la Ciudad de México y la Competitividad de sus Empresas.* Ponencia presentada en el X Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas. San Luis Potosí, México.

Lerma, Alejandro. (2000). *Comercio Internacional. Metodología para la Formulación de Estudios de Competitividad Empresarial.* México. ECAFSA.

Moreno, Gloria; Sanjinés, Esther. (2002, Mayo). *Actitudes y Valores de 2 pequeños empresarios en Celaya y su relación con el éxito de sus empresas.* Ponencia presentada en el IV Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas en Guanajuato, México.

Navarro, Marco A. (1999). *Demandas de educación superior en la frontera norte de Tamaulipas.* México: UAT.

**BENCHMARKING ENTRE  
LOS PUERTOS DE ALTAMIRA  
TAMPS. Y VALENCIA ESPAÑA**



## TÍTULO

# **Benchmarking entre los puertos de Altamira Tamps. y Valencia España**

*M.E. Ing. José de Jesús Guerrero Rodríguez*

*Dr. Juan Antonio Olguín Murrieta*

*Dr. Javier Chávez Meléndez*

*M.I. Rodolfo Barragán Ramírez*

## **Resumen**

En la actualidad el ser competitivos es un requisito de todas las organizaciones e incluso de los países. La competitividad es una cualidad que debe de mejorarse de manera constante, y para poder hacer esto, primero debe de evaluarse. En este trabajo se hace la evaluación de un puerto mexicano, el de Altamira, Tamaulipas aplicando la técnica de Benchmarking. Esta comparación se hace con un puerto europeo, el de Valencia, España. Para hacer esta evaluación se escogió, entre muchas, a la variable Infraestructura, por las facilidades que se tuvieron en ambos puertos. Aspectos como maquinaria, equipamiento, sistemas de información, capacidad de almacenaje, se tomaron en cuenta para este fin. Al término de esta evaluación se pudieron observar algunas similitudes y otras tantas

diferencias, así como puntos fuertes y áreas de oportunidad para el puerto tamaulipeco.

***Palabras clave:***

Competitividad, benchmarking, puertos.

## **Abstract**

Nowadays, every organizations and inclusive all the countries must be competitive. Competitiveness is an attribute which bust be better in a constant way, but if competitiveness must be better everyday, it must be evaluated, in first instance. In this research work, Altamira, Tamaulipas, a Mexican port is evaluated using the Benchmarking technique. This comparison was made with an European port, in Valencia, España. Variable "Infrastructure", among many other, was chosen in order to do this evaluation, because of the facilities which were found in both ports. Machinery, equipment, information systems, warehousing capacity, and so on, were considered to get this goal. At the end of this work, some similarities and several differences could be watched, so some strengths and weaknesses for Mexican port.

Keywords: C

***Keywords:***

Competitiveness, benchmarking, ports.

## TÍTULO

# **Benchmarking entre los puertos de Altamira Tamps. y Valencia España**

*M.E. Ing. José de Jesús Guerrero Rodríguez*

*Dr. Juan Antonio Olguín Murrieta*

*Dr. Javier Chávez Meléndez*

*M.I. Rodolfo Barragán Ramírez*

## **1. Introducción**

En la actualidad las empresas se han dado a la tarea de identificar e implementar diferentes métodos y procesos para desarrollar sus áreas de oportunidad y mejora. A través de los años se han establecido diversos métodos para evaluar a las empresas. Dentro de los cuales se encuentra el “Benchmarking”. De manera breve se puede decir que el Benchmarking se utiliza para comparar a las organizaciones, mediante la recopilación y análisis de datos de los líderes en el mercado, descubriendo las mejores prácticas que conducen a un desempeño excelente.

## **2. Análisis contextual y marco teórico**

La competencia que enfrentan las empresas cada día es más fuerte y el mercado difícilmente ha crecido, por lo que importante en primera

instancia mantener la fidelidad de los clientes y en segunda buscan atraer clientes nuevos. En ámbito portuario no es la excepción, en la zona sur del estado de Tamaulipas se cuenta con dos puertos conocidos a nivel mundial, El Puerto de Tampico y el Puerto de Altamira. Aunque en el sentido estricto no son competencia, dado que Tampico es comercial y Altamira Industrial, en la práctica si lo son.

La empresa Altamira Terminal Portuaria S.A. de C.V. (ATP) operador del puerto de Altamira, se preocupa por esa competencia y busca evaluar sus servicios para convertirse en la mejor opción. La presente investigación pretende realizar una comparación de esta terminal con otra de categoría internacional, para buscar si hay áreas de oportunidad y nuevas tendencias en el giro.

### **Objetivo general**

Analizar mediante el benchmarking la Terminal de Contenedores del Puerto de Altamira (Altamira Terminal Portuaria) y la Terminal del Puerto de Valencia, España, para determinar si el factor infraestructura incide en los niveles de productividad de la misma.

### **Objetivos específicos**

- Comparar las formas como cada empresa mide y evalúa sus índices de productividad.
- Realizar un benchmarking funcional con el fin de identificar las mejores prácticas en España.
- Identificar las áreas de oportunidad a través del análisis de los resultados obtenidos.

### **Justificación**

ATP es una terminal de usos múltiples que opera exitosamente desde 1995 en el Puerto de Altamira atendiendo buques de contenedores, carga general y carga de proyecto. Suministra servicios bajo los estándares de calidad ISO 9001:2008 con niveles de productividad superiores a los de su mercado. El compararse con otro puerto del

mundo, permitirá a la organización detectar acciones o estrategias a implementar que le ayuden a mejorar aún más los ser vicios de carga y descarga de mercancías de comercio internacional que ofrece

### **Alcances y delimitaciones**

El análisis se centra en los puertos de Altamira, Tamaulipas y el de Valencia, España.

### **Definición del benchmarking**

Benchmarking de acuerdo con algunos autores:

Spendolini (1994):

*“El benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales”.*

El autor Boxwell (1994) nos dice que Benchmarking es:

*“Proponerse metas utilizando normas externas y objetivos, y aprendiendo de los otros: aprendiendo cuanto y tal vez lo que es más importante como”*

Kallof y Ostblom (1993) establecen:

*“Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia”.*

### **Tipos de benchmarking**

Existen varios tipos de Benchmarking Camp (1997) y Spendolini (1994) coinciden en su clasificación:

- Benchmarking Interno.- El que se realiza de manera interna en la Organización y consiste en comparar las actividades de diferentes departamentos.
- Benchmarking Competitivo.- Involucra productos, servicios y procesos de la Organizaciones que compiten en un mismo mercado, el objetivo es compararlos entre sí (Spendolini, 1994).
- Benchmarking Funcional.- Comprende la Identificación de cualquier tipo de prácticas que sean realizadas por empresas que tienen reputación excelente y que no precisamente sean competidores directos (Spendolini, 1994).

### **Fuentes de información para el benchmarking**

Según Michael Spendolini las fuentes más comunes para la obtención de información para el benchmarking:

- Fuentes gubernamentales.
- Expertos en la materia.
- Organizaciones de redes profesionales y comerciales.
- Publicaciones
- Empleados, clientes y proveedores.

Camp (1997), en lo que se refiere a las fuentes de información menciona como primer enfoque los cuestionarios, después las visitas a las ubicaciones, y después técnicas más avanzadas como los grupos de expertos de Benchmarking.

### **Productividad**

El Diccionario de la Lengua Española define la Productividad como: *“Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc.”. “Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial.”*<sup>8</sup>

La productividad de una determinada unidad se define como la relación existente entre los resultados que obtiene y los recursos

involucrados en su producción. Es una manera de medir como se están aprovechando esos recursos. La definición anterior la representó matemáticamente Farrell (1957) de la manera que sigue:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Insumo empleado}} = \frac{\text{Salida}}{\text{entradas}}$$

Productividad de un solo factor, indica la razón entre un recurso (entrada) y los bienes y servicios producidos (Salida). Productividad de múltiples factores.-Indica la razón entre muchos o todos los recursos (entradas) y los bienes y servicios producidos (Salidas).<sup>9</sup>

### **Factores que intervienen en la productividad**

La medición de la productividad representa solo el primer paso para mejorarla. El segundo paso consiste en analizar cuáles son los factores que afectan la productividad y en seleccionar los más apropiados para mejorarla.

Esquer y Velázquez (1990) en su investigación mencionan los factores que pueden afectar la productividad de las operaciones: factores externos, tipo de producto, proceso productivo, capacidad de producción, inventario y lo relacionado con el recurso humano.<sup>10</sup>

Render y Heizer (2004) consideran que los incrementos en la productividad dependen de tres variables de productividad:

- Mano de obra.- La mejora en la contribución de la mano de obra a la productividad es resultado de una fuerza de trabajo más saludable, mejor educada y más motivada.
- Capital.- La inversión de capital proporciona herramientas para el trabajo, cuando ocurre un descenso en esta variable, podemos esperar una caída de la productividad.
- Administración.- Es un factor de la producción y un recurso económico, responsable de asegurar que la mano de obra y el capital se usen de manera efectiva y eficiente.

## **Indicadores de productividad de una terminal portuaria**

La determinación de indicadores de productividad juega un papel importante en el desarrollo de cualquier empresa. La industria portuaria se asocia normalmente a instalaciones de larga vida útil con inversiones proyectadas a largo plazo. Normalmente una terminal estima su producción para los próximos años y evalúa sus capacidades para asegurarse que podrán proporcionar estos servicios a sus clientes, mantener su competitividad y maximizar su producción, con los recursos disponibles.

- Principales Indicadores de productividad en una Terminal Portuaria de Contenedores
- Capacidad de Almacenamiento (terrenos)
- Infraestructura de muelles
- Número de grúas de pórtico de muelle
- Número de grúas de patio.
- Transferencia por unidad de superficie
- Productividad por grúas.
- Disponibilidad de muelles.
- Disponibilidad y experiencia del Recurso Humano.

## **Caso de estudio**

La investigación se centra específicamente en la aplicación de Benchmarking funcional para Altamira Terminal Portuaria, y como socio de Benchmarking se seleccionó el Puerto de Valencia, España, los cuales serán descritos en este apartado.

## **Capacidad de almacenaje**

El Puerto de Altamira inició sus operaciones el 1º de junio de 1985. El 29 de junio de 1994 la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) otorgó a la Administración Portuaria Integral de Altamira, S.A. de C.V., la concesión integral para el uso, aprovechamiento y explotación de los bienes del dominio público, localizados dentro del recinto portuario de Altamira, Tamaulipas; documento que fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 22 de septiembre

del mismo año, posteriormente, se publica el 27 de mayo de 1996 la modificación a la delimitación del recinto portuario concesionado; adicional a lo anterior, con fecha 23 de febrero de 1999 se aportaron al patrimonio inmobiliario de la API de Altamira, un total de 2,135.6, hectáreas del área de desarrollo industrial, para su comercialización; con fecha 27 de octubre de 2000, se realizó una segunda aportación por 38.5 ha y posteriormente se integró de manera adicional a esta superficie, 660.6 ha, que fueron adquiridas al Fondo Nacional para los Desarrollos Portuarios (FONDEPORT), acumulando un total disponible en la zona de desarrollo industrial de 2,834.7 ha.



Fig 1.- Esquema general del Puerto de Altamira y delimitación del Recinto Portuario  
Fuente: <http://www.sct.gob.mx/fileadmin/CGPMM/PNDP2008/doc/pms/pmdp/alt.pdf>

## Conexión ferroviaria

Ferrocarriles mexicanos (Ferromex), al igual que Transportación Ferroviaria Mexicana (TFM) proveen de un excelente servicio de FF.CC. a la terminal de ATP. Con un servicio directo a la Ciudad Industrializada de Monterrey, Ferromex ha conectado al Puerto de Altamira con unos de los mercados más importantes de nuestro país. Por el otro lado Transportación Ferroviaria Mexicana (TFM) provee a TPC con el servicio FF.CC. Que requiere para cubrir las necesidades del mercado.

## **Conexión carretera**

ATP se localiza estratégicamente en el Golfo de México, lo que permite la realización de operaciones principalmente con Estados Unidos y Europa. Está conectada con los principales mercados que se localizan en los estados de: Tamaulipas, Nuevo Leon, Estado de México, San Luis Potosi, Guanajuato, Queretaro, Jalisco al igual que en el Distrito Federal. Las compañías de transporte cumplen con las expectativas del mercado debido a los tiempos de transito entre el puerto y su destino final.

## **ZONA DE INFLUENCIA ECONOMICA**

El puerto de Altamira cuenta con una influencia economica en 14 estados en el país: Coahuila, Durango, Zacatecas, San Luis Potosi, Aguascalientes, Guanajuato, Jalisco, Queretaro, Hidalgo, Tamaulipas, Nuevo Leon, Estado de Mexico y el Distrito Federal.

Esta área concentra los centros de producción principal del país, de igual forma un gran porcentaje de la población. El 80% del tráfico internacional que se moviliza a través del Puerto de Altamira, se generan en los estados de Tamaulipas, Nuevo Leon, y la ciudad de México.

## **SERVICIOS QUE OFRECE**

- Carga y Descarga de Contenedores de 40 y 20 pies.
- Carga y Descarga de piezas pesadas (hasta 200 tons.) sobredimensionadas.
- Entrega y recepción de contenedores
- Inspección y monitoreo de Reefers
- Carga y Descarga de Carga General (Palletas, Vehículos, Chassis, Supersacos, etc).
- Almacenamiento de Contenedores Vacíos
- Almacén de Carga General
- Consolidación y Desconsolidación de Contenedores.

## **SITUACION ACTUAL**

### **Equipamiento**

#### **Dos Grúas Móvil Gottwald**

- Productividad de 22 contenedores por hora buque
- Capacidad de hasta 200 ton. Trabajando simultaneamente (TANDEM)

#### **Una Grúa de Pórtico Krupp**

- Productividad de 30 contenedores por hora buque
- Capacidad de hasta 40 ton

#### **Seis Cargadores Frontales**

- Productividad de 20 contenedores por hora buque
- Capacidad de hasta 35 ton

#### **Seis Cargadores Laterales**

- Productividad de 20 contenedores por hora buque
- Capacidad de hasta 5 ton

### **Instalaciones de almacenamiento y distribucion.**

ATP cuenta con 50,000 metros cuadrados de extension divididos en dos areas:

1. 25,000 metros cuadrados maniobras y manejo de contenedores.
2. 25,000 metros cuadrados de almacenamiento. Mas 160 metros de vias de FF.CC. Adyacentes a las instalaciones.

Tres entradas dobles para el rapido manejo de las mercancías (expo/impo). Almacen para transferencia de mercancía de 3,000 metros cuadrados. Power Packcs para la generacion de su propia energia.La extension de la terminal es de 173,000 metros cuadrados divididos en dos areas:

La Primera es La Terminal de Usos Múltiples (TUM) que se compone de:

Patio de Contenedores

- 144,000 metros cuadrados de extension
- 300 metros cuadrados de muelle

Patio de Carga General

- 29,000 metros cuadrados de extensión

Cobertizo y Almacén

- 5,000 metros cuadrados

## **SISTEMAS DE INFORMACION**

### **Solomon Software**

Este sistema permite controlar todos los procesos administrativos tales como Facturación, Cuentas por Cobrar, Bancos, Contabilidad y Cuentas por Pagar.

### **MP2**

Es un sistema para la administración del área de mantenimiento de equipo. Organizar y controlar los inventarios, así como el manejo de las Regulaciones y Ordenes de Trabajo.

### **MTLS**

Con este sistema se monitorea la operación del Patio, Buque, Maniobras de Contenedores y se guarda un historial de cada uno de los movimientos de cada Contenedor en la Terminal. Esto se logra gracias a unas computadoras manuales llamadas Hand Hells.

## **ANTECEDENTES DEL PUERTO DE VALENCIA**

La historia del Puerto de Valencia comienza en 1483, cuando el rey Fernando El Católico expide a favor de Antoni Joan el privilegio para construir un puente de madera en la playa del Grao, el “Pont de Fusta”. A lo largo del siglo XX se realizan obras de mejora sobre los edificios y almacenes y se continúa con la ampliación de los muelles hasta llegar a la configuración actual, con instalaciones especializadas para cada tipo de mercancía.

La autoridad Portuaria de Valencia (APV), bajo la denominación comercial VALENCIAPORT, es el organismo publico responsable de la gestión y administración de tres puertos de titularidad estatal, Valencia, Sagunto y Gandia, en el borde oriental de Mediterraneo español.

Desde el punto de vista comercial, el Puerto de Valencia es el puerto más importante de España, ocupando el primer puesto en volumen real registrado de comercio exterior en contenedores (importaciones + exportaciones). Valencia canaliza tráfico de prácticamente cualquier tipo de mercancía de todos los sectores de la economía. Entre sus principales clientes, destacan los sectores de la construcción, agroganadero y alimentario, energético, químico, etc.

## **SITUACION GEOGRAFICA.**

Su privilegiada situación geoestratégica, en el centro de Arco Mediterraneo Occidental, posiciona a VALENCIAPORT, como la primera y ultima escala de las principales compañías maritimas de líneas entre America, Cuenca Mediterranea y Lejano Oriente.

## **CONEXIÓN FERROVIARIA Y CARRETERA.**

Valenciaport comprende un hinterland que, en un radio de 350 km, abarca el 51% del PIB y a la mitad de la población activa española. Su proximidad a la capital de España, junto con unas excelentes conexiones terrestres por carretera y ferrocarril, lo convierten en el puerto natural de Madrid.

## ZONA DE INFLUENCIA ECONOMICA

Asi mismo Valenciaport como puerto hub del Mediterráneo Occidental permite distribuir eficientemente las mercancías en un radio de 2000 km, no solo en los países del Sur de la Unión Europea, sino también en los países del Norte de África (Marruecos, Argelia, Túnez, y Libia), con un inmenso mercado de 243 millones de consumidores, lo que impulsa en gran medida el transbordo de contenedores hacia diferentes destinos.

Esta capacidad para concentrar carga está apoyada en unos indicadores concluyentes.

TIPO OPERACIÓN	TONELADAS	%
CARGA	14,458,309	24.33
DESCARGA	21,545,372	36.24
TRANSITO	23,421,705	39.41
TOTAL	59,425,386	100.00

Tabla No.1.- Tipos de operación.

TIPO TRAFICO	TONELADAS	%
CABOTAJE	4,574,894	7.7
COMERCIO EXTERIOR	31,428,787	52.89
TRANSITO	23,421,705	39.41
TOTAL	59,425,386	100.00

Tabla No.2.- Tipos de tráfico.

## INSTALACIONES.

Valenciaport dispone de instalaciones especializadas de alto rendimiento para todo tipo de tráfico (graneles líquidos, mercancía general convencional, mercancía general contenerizada, pasajeros).

- Terminal de Contenedores. Muelle Príncipe Felipe.
- Terminal de Contenedores. Muelle de Levante.

- Instalaciones de Mercancía Gral. Convencional y Pasajeros. Muelle Turia.

## METODOLOGIA.-

Para la realización de este estudio de benchmarking se consideraron la Terminal del Puerto de Altamira, México y tres Terminales de Contenedores del Puerto de Valencia España.

El método de esta investigación es correlacional ya que se esta llevando a cabo un benchmarking funcional, que consiste en comparar la productividad entre ATP y las Terminales de Contenedores del Puerto de Valencia, tomando en cuenta las relaciones que existen entre las variables recolectadas.

**MODELO DE BENCHMARKING.-** Habiendo analizado las etapas del proceso de benchmarking, se puede considerar que la mejor manera de llevar este estudio es mediante el modelo de Camp (1997).

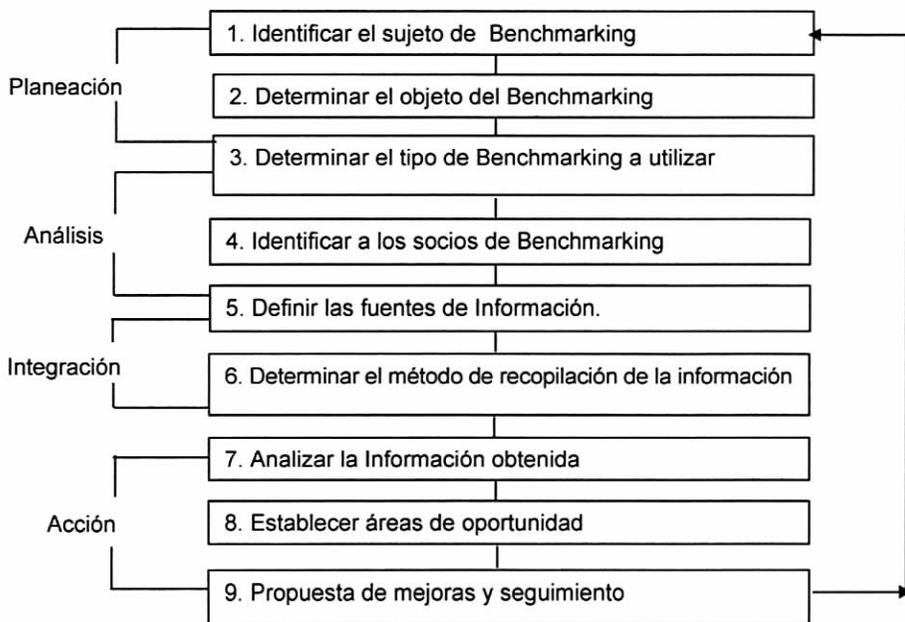


Figura 3.- Modelo de Camp.

Fuente: Camp, R. (1997)

## **RESULTADOS.**

### **1.- IDENTIFICAR EL SUJETO DE BENCHMARKING.**

Para esta investigación el sujeto de estudio será la Terminal de Contenedores Altamira Terminal Portuaria ubicada en el Puerto Industrial de Altamira, la terminal Mediterranean Shipping Company (MSC) y MARVALSA en el puerto de Valencia, España.

### **2.- DETERMINAR EL OBJETO DEL BENCHMARKING.-**

Hacer una comparación de las distintas fortalezas que tienen cada uno de los involucrados y de esta forma encontrar oportunidades de mejora para la Terminal ATP del puerto de Altamira, Tams.

### **3.- DETERMINAR EL TIPO DE BENCHMARKING A UTILIZAR.**

En el Benchmarking existen tres tipos: **interno, competitivo y funcional**. En nuestro caso se usará el funcional cuyo objetivo es identificar las mejores prácticas de las organizaciones líderes.

### **4.- IDENTIFICAR A LOS SOCIOS DE BENCHMARKING.**

Se eligió al Puerto de Valencia, por ser un puerto español, líder en el tráfico de carga contenerizada y que presenta una similitud en condiciones geográficas al puerto de Altamira. Los socios escogidos fueron dos terminales de contenedores que forman parte del Puerto de Valencia:

- **MSC Mediterranean Shipping Company Terminal Valencia, S.A.U.**
- **MARVALSA Marítima Valenciana S.A.**

### **5.- DEFINIR LAS FUENTES DE INFORMACION.**

Para esta investigación la información se obtendrá de diversas fuentes entre las cuales se consultarán:

- Publicaciones Internas del Puerto de Altamira
- Base de datos de bibliotecas en Mexico.
- Base de datos de biblioteca de la Universidad de Sevilla
- Base de datos de VALENCIAPORT
- Publicaciones Revistas del Puerto de Valencia
- Sitios en Internet
- Visita en las Instalaciones de Altamira Terminal Portuaria.
- Visita en las Instalaciones del Puerto de Valencia.
- Cuestionario aplicado.

## **6.- INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCION DE DATOS**

El instrumento seleccionado consta de un cuestionario aplicado a los Gerentes de las Terminales de Contenedores del Puerto de Valencia España. El tipo de entrevista que se realizo para recolectar datos sobre las Terminales de Contenedores fue ejecutiva.

## **7.- DETERMINAR EL METODO PARA RECOPIRAR LA INFORMACION.**

Se realizó una visita a la Autoridad Portuaria de Valencia, el cual es líder en el mercado español en el tráfico de mercancías principalmente de carga contenerizada. Entrevista con Sven Valentin, director de MSC terminal de MSC Mediterranean Shipping Company Terminal Valencia, la cual es especializada en el tráfico de contenedores.

Aplicación del instrumento de recolección de Datos, obtención de información de Instalaciones, Infraestructura, Recursos Humanos, Sistemas de Información, Volúmenes del Tráfico, Índices de Productividad, Elementos de Logística y Futuros Proyectos e Inversiones para el año 2009.

## **8.- ANALIZAR LA INFORMACION OBTENIDA.**

Los resultados de las entrevistas y la aplicación del cuestionario, son los siguientes:

**¿Cuáles son los servicios ofrecidos por esta Terminal Portuaria?**

SERVICIOS OFRECIDOS POR LA TERMINAL	ATP	MARVALSA	MSC
Carga y Descarga de Buques	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Consolidación y Desconsolidación de contenedores	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Entrega y Recepción a camiones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Almacén	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Tabla No.3.- Servicios por Terminal.

En esta pregunta podemos apreciar que Marvalsa y MSC no cuentan con almacenes techados, además de que la última tampoco ofrece Consolidación/desconsolidación.

**¿Qué tipos de carga son manejados por la terminal (porcentajes)?**

TIPOS DE CARGA QUE MANEJA LA TERMINAL	ATP	MARVALSA	MSC
Carga Contenerizada	90 %	100 %	95 %
Carga general suelta	5 %	-	1 %
Carga sobredimensionada	2 %	-	4 %
Automóviles	3 %	-	-

Tabla No.4.- Tipos de carga por Terminal

Podemos apreciar que las terminales españolas movilizan más carga de transbordo, a diferencia de Altamira, donde este movimiento es mínimo.

**¿Proporcione las cantidades numéricas de los siguientes datos?**

Instalaciones:	ATP	MARVALSA	MSC
Superficie (mts cuadrados)	272,800	1,500,000	350,000
Longitud de Muelle (Mts lineales)	600	1780	686
Numero de Muelles	2	2	1
Calado (Metros)	14	16	16

Tabla No.5.- Infraestructura por Terminal

Podemos apreciar que en cuanto a ciertas instalaciones las terminales españolas tienen mayor recurso.

**¿Indique el tipo y cantidad de Equipo con que cuenta la Terminal para el movimiento de la carga?**

TERMINAL	Grúas de pórtico	Transtainers o RTG's	Carretillas Elevadoras	Cabezas Tractoras	Plataformas	Otros
ATP	2 grúas Súper Post Panamax 1 grúa Panamax (Krupp) 2 grúas Móviles (Gottwald, capacidad de carga 100 toneladas)	5 Grúas RTG's para patio (Capacidad 50 ton).	5 Grúas Reach Stacker (45 ton, 5 de alto)	30 Tractocambios	35 plataformas	6 Side Loader (cargadores laterales 5 de alto) 2 Top Loader (cargadores frontales 5 de alto)
MARVALSA	7 Over Super Post Panamax 4 Super Post Panamax 4 Post Panamax 1 Panamax	64 Grúas RTG's	4 Grúas Reach Stacker 8 Frontales	104 cabezas tractoras, 50 marca mafis	57	10 Carretillas
MSC	8 Grúas Super Post Panamax (PACECO)	16 Grúas TG's (REGGIANE/NOELL) 12 Grúas RTG's Konecranes	8 grúas Reach Stacker (FANTUZZI) 8 ECH (FANTUZZI)	46 cabezas tractoras de la marca MAFI	56 plataformas marca FABRISEM	1 Carretilla Konecranes de 32 toneladas

Tabla No.6.- Equipo de operación por Terminal

**¿Cuál es la productividad en?:**

TERMINAL:	MOVTO DE CONTENEDORES:	TONELADAS HORA-HOMBRE:
MARVALSA	24.6 Cont/hora/grúa	-
MSC	14.7 Cont/hora/grúa	-
ATP	22 Cont/hora/grúa	3.3 Tons/hora/hombre

Tabla No.7.- Productividad por Terminal.

En esta tabla podemos apreciar que la productividad que ofrece la terminal de Altamira no está lejana de la que ofrecen las terminales españolas.

**9.- ESTABLECER AREAS DE OPORTUNIDAD.-**

De acuerdo a la información que nos presenta la encuesta, se puede apreciar la importancia de una posición geográfica ideal, en el caso de las terminales españolas, ya que su fuerte no es tanto la mercancía de comercio exterior, sino, el transbordo de la misma, es decir pasarla de un buque a otro, sin que entre al país. Esta pudiera ser una alternativa para analizar.

**10.- PROPUESTA DE MEJORAS Y SEGUIMIENTO.**

Dado que en productividad en el manejo de contenedores están muy parejos, la propuesta de mejora se enfoca a incrementar las áreas de maniobras y de almacenamiento, para de esta forma buscar incrementar el movimiento de contenedores por esta Terminal de Altamira.

**ANALISIS DE RESULTADOS**

Una vez realizado el benchmarking funcional entre las terminales ampliamente mencionadas, podemos establecer los siguiente:

En cuanto a Infraestructura las Terminales son muy parecidas, es decir, tienen prácticamente lo mismo, sin embargo es en las cantidades donde las Terminales Españolas superan a la Tamaulipeca.

En lo que respecta a las áreas de almacenamiento y operación, la Terminal de Marvarlsa tiene 5 veces más área que ATP, aunque en lo que respecta a muelles para atracar buques, ATP cuenta con 2 y las otras terminales solo 1.

Uno de los aspectos a resaltar es el hecho de que las Terminales Españolas, se encuentran ubicadas geográficamente en un punto estratégico y de acuerdo a la información recabada, su función principal es la servir como puerto de enlace entre las líneas Navieras, lo cual se aprecia en el régimen de carga que operan, donde más del 60% es Transbordo y el resto mercancía de importación y/o exportación.

Uno de los puntos más atractivos para las Líneas Navieras, es el de la productividad en el manejo de la carga y en este aspecto ATP proporciona estándares bastante competitivos en el manejo de la carga conterizada: 22 Contenedores/hora, contra los 24 contenedores/hora que da MARVALSA.

Por lo que finalmente podemos concluir que un Área de oprtunidad para la Terminal ATP del puerto de Altamira, Tamaulipas, es contar con una mayor área de operaciones y de almacenamiento, dado que en la actualidad, este se ha convertido en un factor competitivo y por otro lado buscar convertirse en el enlace de diferente líneas Navieras con el consecuente manejo de carga de Transbordo.

## REFERENCIAS.

1. Altamira Terminal Portuaria (2007) *Manual de calidad en el servicio al cliente realizado por el departamento de recursos humanos*. Altamira, Tamaulipas
2. Boxwell, R. J. (1994). *Benchmarking para competir con ventaja*. Primera Edición. Madrid, España. Editorial Mc. Graw Hill.
3. Camp, R. (1997). *Benchmarking. La búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente*. México, D.F. Editorial Panorama.
4. Coronado, J. (1998). *Evaluación del producto y servicio de la empresa Cercas Mallacorla S.A. de C.V. basado en el método de Benchmarking Competitivo*. Disertación para obtener el grado de Licenciado en Administración. Instituto de Estudios Superiores de Tamaulipas. Tampico, Tamaulipas.
5. Esquer, C. y Velázquez L.E. (1990). *Medición de la productividad en las empresas manufactureras de Hermosillo*. Disertación para obtener el grado de Ingeniero Industrial y Administración. Universidad de Sonora. Hermosillo, Sonora.
6. Farrell ,M. J.(1957). The Measurement of Productive Efficiency. *Journal of the Royal Society*, Series A. 120
7. Villaescusa, G. y Ramón U. (1993). *Benchmarking*. Disertación para obtener el grado de Ingeniero Industrial y de Sistemas. Universidad de Sonora. Hermosillo, Sonora.
8. Kallof, B. y Ostblom, S. (1993). *Benchmarking*. Primera Edición. United States of América. Editorial John Wiley & Sons.
9. Martínez, E. A.(1998). *Diseño del Manual de descripción de puestos del área operativa de la empresa ATP Altamira Terminal Portuaria*. Disertación para obtener el grado de Licenciado en Administración. Instituto de Estudios Superiores de Tamaulipas. Tampico, Tamaulipas
10. Morales, G. (2009). Consultado el 26 de Mayo de 2009 en <http://www.monografias.com/trabajos3/bench>.
11. Programa Maestro de Desarrollo Portuario (2009).
12. Consultado el 15 de Abril de 2009 en <http://www.puertoaltamira.com.mx/spanish/pmd>.

13. Ramírez, N. y Hernández, D. (2000). *Benchmarking Desarrollo de proveedores en la zona Industrial petroquímica de Altamira Tamaulipas*. Disertación para obtener el grado de Ingeniero Industrial y de Sistemas. Instituto de Estudios Superiores de Tamaulipas. Tampico, Tamaulipas.
14. Real Academia Española. (2009). *Diccionario de la Lengua Española*. Vigésima segunda edición. Consultado el 26 de Mayo de 2009 en <http://buscon.rae.es/draeI>.
15. Render, B. y Heizer, J. (2004). *Principios de Administración de Operaciones*. Quinta Edición. D.F, México. Editorial Pearson-Prentice Hall.
16. Spendolini, M. (1994). *Benchmarking*. Primera Edición. Bogotá, Colombia. Grupo Editorial Norma S.A.
17. Watson Gregory, H. (1997). *Manual de Benchmarking. Adaptación de las mejores prácticas para la mejora de resultados*. Madrid España. Editorial Productivity Press
18. Wikipedia (2009). Consultado el 26 de Mayo de 2009 en <http://es.wikipedia.org/wiki/Benchmark>.
19. Wikipedia (2009). Consultado el 26 de Mayo de 2009 en <http://es.wikipedia.org/wiki/Productividad>.



**COMPETITIVIDAD EN LA  
EMPRESA ESCOLAR CASO:  
ESCUELAS PRIVADAS DE  
BACHILLERATO EN TAMPICO**



## TÍTULO

# **Competitividad en la Empresa Escolar Caso: Escuelas Privadas de Bachillerato en Tampico**

*Dr. Javier Chávez Meléndez*

*M.E. Ing. José de Jesús Guerrero Rodríguez*

*Dr. Juan Antonio Olguín Murrieta*

*M.I. Federico Gamboa Soto*

## **Resumen**

Las instituciones privadas en México, son empresas que actualmente experimentan problemas importantes. En el sur de Tamaulipas, este grupo de empresas dedicadas a la educación media superior, son 32, incorporadas a la Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Buscando evaluar su nivel competitivo y determinar sus necesidades estratégicas, se consideraron ocho modelos conceptuales de competitividad, en este proyecto. Una investigación exploratoria inicial, seguida de una investigación descriptiva, con un enfoque cualitativo, permitieron un acercamiento y conocimiento de los empresarios, sus empresas, el estado competitivo de las mismas, así como sus principales necesidades.

En consideración a los resultados, se ofrece una propuesta relacionada con la inteligencia competitiva, la asesoría y la capacitación, buscando el desarrollo gerencial de los directores de estas empresas.

***Palabras clave:***

Inteligencia competitiva, competitividad, instituciones de educación media superior, administradores.

**Abstract**

Private education institutions en Mexico, are companies that nowadays are having major problems. In the southern of Tamaulipas this group of companies dedicated to senior high level, are 32 of them, incorporated in the Universidad Autonoma de Tamaulipas.

In order to assess their competitive level and determine their strategic needs were considered eight competitiveness conceptual models. An initial exploratory research, followed by a descriptive research with a qualitative approach, allowed an approach and knowledge of entrepreneurs, their companies, the competitive state of the same ones and their main needs.

In consideration of the results obtained, we offered a relation of strategies related to competitive intelligence, consulting and training, seeking management development of the principals and their permanence in business.

***Keyword:***

Competitive intelligence, competitive, intermediate level educational institutions, managers.

## TÍTULO

# **Competitividad en la Empresa Escolar Caso: Escuelas Privadas de Bachillerato en Tampico**

*Dr. Javier Chávez Meléndez*

*Dr. Juan Antonio Olguín Murrieta*

*M.E. Ing. José de Jesús Guerrero Rodríguez*

*M.I. Federico Gamboa Soto*

## **1. Introducción**

Las empresas dedicadas a la educación de nivel medio superior, incorporadas a la Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT) en la zona conurbada de Tampico, representan un segmento de negocios importante; se afirma lo anterior, ya que manejan una población en esta región, de aproximadamente doce mil estudiantes, dan empleo directo a cerca dos mil personas y sus ingresos mensuales brutos rebasan los dieciséis millones de pesos mexicanos al mes (Un millón doscientos cincuenta mil dólares estadounidenses al mes).

Buscando establecer la relevancia comparativa de estas empresas con otros segmentos, todas las escuelas privadas de este nivel, incorporadas a la UAT en esta zona, en su totalidad dan ocupación a más personas que todo el puerto comercial de Tampico, y representan cerca del 40% de todo el personal de la Refinería Francisco I. Madero de PEMEX en Ciudad Madero.

No obstante lo antes descrito, la población real de estas instituciones educativas privadas ha venido a la baja en los últimos cuatro años, adicionalmente han enfrentado una serie de problemas empresariales tales como: la situación económica actual (Sosa, 2012), la inseguridad en la región (Tamaulipas en línea, 2012), la alta competencia, la falta de estímulos fiscales del gobierno, el alto costo social de los empleados en este país (Seguro Social, programas de vivienda, etc.), el alto costo de los servicios públicos a la empresa (electricidad y telefonía, principalmente), el desconocimiento de estrategias de negocio de muchos de sus directivos, la falta de capacitación de los empleados, entre otras situaciones. Adicionalmente ninguna de estas empresas recibe actualmente asesoría o consultoría profesional con la finalidad de desarrollar sus ventajas competitivas o disminuir sus riesgos de quiebra

En los últimos dos años han cerrado sus puertas cuatro instituciones de esta naturaleza en la zona, la escuela Liceo de Tampico, la Preparatoria Efficiencie, la Preparatoria de Tamaulipas y el Instituto John Dalton, lo cual representa cerca del 12% de la población total de escuelas preparatorias en estudio y un problema que invita al análisis.

Ante la situación antes expuesta, en donde la matrícula de estas escuelas va disminuyendo de forma importante y la amenaza de quiebra aparece como posibilidad para algunos de estos empresarios, es que surge el interés por el presente proyecto de investigación, el cual se basó en dos tipos de estudios, el primero exploratorio para conocer el fenómeno empresarial de este segmento y sus dinámicas correspondientes, el segundo descriptivo para poder analizar a detalle sus necesidades y problemas. Este estudio tuvo como objetivo general: “Determinar estrategias relacionadas con la inteligencia competitiva, específicamente de los empresarios o administradores, de las instituciones educativas privadas de nivel medio superior en Tampico, que permitan elevar su capacidad de permanencia en el mercado”.

Las características de la investigación desarrollada son: estudio cualitativo, descriptivo, transversal y no experimental. Se midió la

competitividad de los directivos de las instituciones como variable principal, por medio del empleo de dos cuestionarios, basados en el estudio de ocho modelos teóricos de competitividad.

La población en estudio está integrada por las 32 escuelas privadas de nivel medio superior de Tampico, incorporadas a la UAT. Los resultados obtenidos están basados en estrategias de capacitación y acciones de Inteligencia Competitiva para los directivos de estas instituciones, en consideración a las dimensiones de competitividad estudiadas, y estas estrategias se presentan como un plan específico en el apartado final de esta investigación.

## **2. Revision de la literatura**

### **A. Variable de estudio: Competitividad.**

La competitividad es una variable con diversos enfoques conceptuales, con muchas aplicaciones y diferentes niveles de análisis, por tal razón se emplearon ocho diferentes modelos de la misma. En este estudio se consideró solamente el nivel de análisis 1, que es el nivel de la empresa, de acuerdo con Abdel y Romo (2004), dejando a un lado los demás niveles.

### **B. Modelos Teóricos de competitividad empleados y sus Dimensiones.**

A continuación se describen los modelos teóricos de competitividad empleados y sus dimensiones conceptuales incluidas.

B.1) Modelo Nacional para Mypimes Competitivas (Instituto Nacional de Calidad, 2010). Este modelo incluye las siguientes dimensiones:

Conocimiento del entorno.	Alianzas
Relación con clientes.	Recursos y Actividades clave
Propuesta de Valor.	Innovación Estructura de Costos
Fuente de ingresos.	

B.2) Modelo de la Competitividad Sistémica (Esser, Wolfgang, Dirk, Meyer-Stamer, 1996), de este modelos se toman las dimensiones del Nivel Micro, que son

Capacidad de la gestión.	Estrategias empresariales.
Gestión de la innovación.	Mejores prácticas en el ciclo de producción.
Integración en redes de coop.	tecnológicas.
Logística empresarial	Interacción de proveedores y productores.

B.3) Modelo de la Competitividad Integral de López, López y Pérez (2004), de este planteamiento se consideraron las variables denominadas:

Papel del gobierno.  
Acciones de la empresa.

B.4) Modelo de las Matrices de Prácticas de Clase Mundial Arechavala (1998), de este planteamiento teórico se tomaron:

Los Objetivos, La Toma de Decisiones,  
El Conocimiento del Cliente; y El Uso de la Información Financiera.

B.5) Modelo del Análisis de la Competitividad de Ten Kate citado por Susana Garduño, et. al.(2006), de este modelo se incluyen las dimensiones:

Factores que afectan los costos de los insumos, que inciden en sus niveles de precio, su rentabilidad, su permanencia y penetración en los mercados.

Factores que determinan la eficiencia con que se utilizan los insumos.

Factores vinculados con precios, calidad y diferenciación de los productos.

Factores que inciden en la diferenciación de productos o servicios.

B.6) Modelo de Competitividad en el Comercio Internacional, Lerma (2000), de aquí fue posible emplear los elementos del nivel Microestructural, que son:

Producto vendible en el mercado exterior (Diseño, calidad, presentación, tecnología, envase, embalaje, precio).

Comercialización. (Promoción, venta, servicio, condiciones comerciales).

Empresa. (Principalmente en cuanto a su Organización, capacidad económica, productiva y tecnológica, y Actitud hacia los negocios internacionales).

B.7) Modelo de Desarrollo y Generación de Competitividad Internacional, de acuerdo con Batres y García (2006), de esta formulación teórica se hacen participar los elementos:

Desarrollo de cadenas productivas.

Capital Humano, en cuanto a su capacitación y desarrollo.

B.8) Modelo de las ventajas competitivas de Michael Porter. Del modelo de Porter se manejaron las dimensiones:

Composición del sector.

Poder e influencia de cada fuerza.

Posición competitiva.

Cadenas de valor.

Ventajas competitivas.

C. Variable de Estudio. Inteligencia competitiva.

La inteligencia competitiva es un concepto relativamente reciente, data de principios de los años 90's, el cual consiste en obtener

información valiosa del entorno, información actual que pueda ser convertida en productos y servicios estratégicos, que puedan hacer diferente o innovadora a una empresa, que la hagan competitiva y con características de poder mantenerse en los mercados actuales, agresivos y demandantes.

Rodríguez y Escorsa (1998), afirman que la inteligencia es un proceso continuo de transformación de datos, información y conocimiento del entorno para poder obtener un producto inteligente para la acción, lo que ellos llamaron Inteligencia Accionable.

López, Fernández, Manchado (1992), et. citan a Gilad señalando que la inteligencia competitiva de es el acceso a tiempo al conocimiento de información relevante en las distintas fases de la toma de una decisión

Actualmente se sabe que para innovar, es decir para ofrecer productos, servicios, procesos o ideas que puedan ser redituables en el mercado, se requiere información valiosa, información actual, tal como señalan Escorsa, Maspons y Cruz (2006).

Características o atributos de la Inteligencia Competitiva.

- Hacia el exterior de la empresa.
- Es de carácter anticipativo.
- Tiene orientación al futuro.
- Busca detectar oportunidades y amenazas.
- Alto soporte de la tecnología.

De acuerdo con Escorsa (2007), tiene cuatro áreas de vigilancia: competitiva (competidor actual y potencial), comercial (clientes, mercados y proveedores), tecnológica (tecnologías actuales y emergentes) y del entorno (políticas, reglamentaciones, ambiente, etc.)

Escorsa, Cruz y Maspons citan a Hauschildt (1992), quien ha propuesto un modelo en el cual se presenta a la innovación, como

el elemento medular hacia el cual convergen cuatro elementos que son: mercados, sistema científico (universidades, institutos de investigación), sistema mediador (consultores, incubadoras, eventos industriales y comerciales) y las autoridades públicas (oficinas de patentes, organismos de regulación, promotores financieros).

### **3. Desarrollo**

Las características de la investigación desarrollada son: estudio cualitativo, descriptivo, transversal y no experimental. Se basó en la siguiente lógica de investigación:

Se realizó un estudio exploratorio inicial para conocer las características de los empresarios, de las empresas y sus principales problemas. Para este estudio se consultó la literatura básica de competitividad de negocios y con base en ella, se definieron las dimensiones que permitieron estructurar una entrevista exploratoria inicial dirigida a los directivos de las empresas en estudio.

La información obtenida se analizó, lo cual permitió determinar la pertinencia del estudio de la competitividad como la variable que mejor explicaba las problemáticas con mayor frecuencia de los directivos en estudio.

En seguida se recurrió a ocho modelos teóricos, en esta caso de la variable competitividad, los cuales se manejaron tomando en cuenta el nivel de estudio número uno de esta variable, que es el nivel de la empresa, ya que estos modelos son los que mejor explican el fenómeno de elevar el nivel de competencia de estos empresarios y evitar la quiebra de sus empresas escolares.

Con la información de los modelos teóricos de competitividad e inteligencia competitiva, se diseñó una segunda entrevista, la cual forma parte del estudio descriptivo. Los dos cuestionarios empleados se validaron tomando en consideración el contenido teórico de los ítems (validez de contenido), utilizando una prueba piloto (con tres

empresarios de manera inicial), buscando mantener las condiciones externas constantes (eliminación de sesgos) y con la prueba Alpha de Cronbach.

El sujeto de Estudio fueron los directores o administradores de las instituciones educativas privadas de nivel medio superior de Tampico, incorporadas a la UAT y para las Unidades de Análisis, se consideró a cada escuela visitada. Con esta encuesta fue posible determinar el perfil de los empresarios y sus principales problemas, los cuales se clasificaron en operativos y estructurales.

La población en estudio estuvo integrada por las 32 escuelas privadas de nivel medio superior de Tampico, incorporadas a la UAT. La muestra se determinó como una cuota, considerando las facilidades de acceso a estas empresas y de esta forma se incluyeron 8 escuelas en la muestra final. La estrategia inicial de levantamiento de datos fue el muestreo aleatorio simple, sin embargo fue necesario cambiar el método de muestreo por el muestreo de cuota, lo anterior en relación a las dificultades de ingreso de varias escuelas.

Para el análisis estadístico se empleó la estadística descriptiva básica y las pruebas de hipótesis.

Una vez presentados los resultados en tablas, se buscó relacionar cada dimensión de competitividad en la cual los directivos de las empresas en estudio salieran con valores bajos con acciones estratégicas de mejora, tales como la capacitación, la asesoría y propuestas de inteligencia competitiva que se describen en el apartado de conclusiones y propuestas.

#### **4. Resultados**

Entre los principales resultados se encuentran los siguientes:

**Tabla 1. Perfil de los empresarios y/o administradores de las empresas en estudio**

No.	Rasgo	Límite Inferior de la Muestra	Límite Superior de la Muestra	Predominan
1	Edad	30 años	70 años	Entre 35 y 45 años
2	Nivel de estudios	Licenciatura trunca.	Posgrado (Maestría)	Licenciatura
3	Situación empresarial del administrador/ empresario.	Empleado	Dueño de la empresa.	Dueño de la empresa, junto con otros asociados.
4	Sexo (género)	No aplica	No aplica.	Predominan los directores varones. 60-40%
5	Experiencia en el giro	3 años	Más de 40 años.	Entre 10 y 20 años en el giro.
6.	Solvencia económica	Muy limitada, en ocasiones no tienen para pagar nóminas.	Muy alta, con capacidad de reinvertir en infraestructura.	Solvencia económica limitada.
7.	Manejo de tecnología.	No sabe usar la computadora personal.	Experto en sistemas computacionales.	No sabe usar la computadora personal, desconocen sistemas de información.
8.	Capacitación recibida.	Nunca reciben capacitación, ni asesoría alguna.	Bastante actualizados y con buena capacitación.	Capacitación casi nula.
9.	Visión del negocio.	Anticuada, no creen en la tecnología, ni en modernización, alianzas, nuevos enfoques del negocio, etc.	Moderna, capacitados, con tecnología actual, buscando alianzas con proveedores.	Tendencia a una visión anticuada del negocio.
10.	Toma de decisiones.	Muy baja, sólo son empleados que reportan diariamente a los accionistas.	Muy amplia son dueños únicos.	Media, son miembros de una sociedad de accionistas.

11.	Nivel socioeconómico al que pertenecen.	Bajo, familias de escasos recursos que con el tiempo han creado una pequeña empresa.	Alta, dueños de corporaciones.	Media.
12.	Uso de instrumentos financieros	Nulo, ni los conocen.	Muy alto, son expertos financieros.	Medio, usan los estados financieros.
13.	Manejo de Mercadotecnia.	Nulo, no la conocen.	Medio, saben tratar al cliente, manejan algunas variables.	Bajo, sólo saben de precio y distribución.
14.	Conocimiento de Recursos Humanos.	Muy bajo, desconocen la mayoría de los procesos.	Alta, conocen la mayoría de los procesos de recursos humanos.	Media, sólo conocen de algunos procesos.
15.	Pensamiento cuantitativo.	Muy bajo, no hacen análisis numéricos para ninguna decisión.	Alta, con buenas bases cuantitativas, basan en costo-beneficio sus decisiones	Media, solo en algunas decisiones son analíticos.
16.	Estilo de liderazgo.	Muy pobre, totalmente autoritarios.	Estilo de liderazgo algo participativo.	Tendencia a ser dictatoriales en su mayoría.

Fuente: Elaboración propia del Investigador

Esta tabla se obtuvo como resultado de la investigación descriptiva de la muestra. En ella se definen las principales características del perfil de este tipo de empresarios. La segunda columna de la tabla indica el rasgo a detallar en esa fila, la tercera columna nos indica el menor valor encontrado del rasgo en cuestión, la cuarta columna muestra el mayor valor determinado y la quinta columna define el valor predominante del rasgo de perfil del administrador analizado.

Los títulos y número de la figura deben aparecer en la parte inferior de la figura. Deberá enviarnos en archivos por separado, formato TIFF, todas las figuras por si hubiese algún problema al momento de la edición final de la revista.

**Tabla 2. Principales operativos de las empresas en estudio.**

No.	Tipo de Problema	% de Empresas con el problema	Principales causas	Análisis de las causas.
1	Pago de impuestos	60%	Capital de Trabajo	Acceso a financiamientos blandos.
2	Pago de sueldos	30%	Capital de Trabajo	Acceso a financiamientos blandos.
3	Pago a proveedores	50%	Recuperación de cartera. (Cobro de colegiaturas).	Falta asesoría o capacitación, no se ha recibido o la recibida no ha sido efectiva.
4	Manejo financiero	60%	Falta asesoría financiera	Falta asesoría o capacitación, no se ha recibido o la recibida no ha sido efectiva.
5	Pérdida de dinero en la cobranza	30%	Mala gestión, clientes difíciles. Falta asesoría o capacitación.	Falta asesoría o capacitación, no se ha recibido o la recibida no ha sido efectiva.
6	Promoción y captación.	50%	Excesiva competencia. Falta asesoría.	Falta asesoría o capacitación, no se ha recibido o la recibida no ha sido efectiva.
7	Bajas utilidades	40%	Excesiva competencia, difícil situación económica de padres.	Faltan beneficios fiscales.
8	Consumo -Precio de la Energía eléctrica.	70%	Políticas oficiales. Mucho calor en la zona.	Situación a nivel de gobierno federal. Faltan estímulos a este tipo de empresas.
9	Drogas y violencia juvenil.	65%	Desintegración familiar.	Más capacitación para transmitir a padres de familia. Faltan organismos de apoyo.
10	Capacitación del personal	85%	Limitación de recursos, no hay apoyos oficiales.	Falta asesoría o capacitación en diversos tópicos, no se ha recibido o la recibida no ha sido efectiva.

Fuente: Elaboración propia.

Esta tabla tres se obtuvo como resultado de la aplicación de las encuestas a los administradores o directores de las escuelas en estudio. En esta tabla se entiende como problemas operativos, a las situaciones producto de la operación propia de la empresa o de eventos relacionados con giro del negocio en su diario accionar.

De esta forma, la columna dos de la tabla describe cada uno de los problemas operativos más significativos en estas empresas, la columna tres nos define el porcentaje de escuelas que presentan el problema en la muestra, la columna cuatro señala las principales causas de estos problemas operativos analizados, la última columna de la tabla nos muestra las soluciones más factibles a las problemáticas operativas descritas en la fila.

**Tabla 3. Principales estructurales de las empresas en estudio**

No.	Tipo de Problema	% de Empresas con el problema	Principales causas	Análisis de las causas
1	Existencia de Manual de Organización.	70%	Desconocimiento	Falta asesoría o Capacitación
2	Existencia de descripción de puestos.	80%	Desconocimiento	Falta asesoría o Capacitación
3	Existencia de al menos lista de funciones del personal	40%	Desconocimiento de beneficios.	Falta asesoría o Capacitación
4	Existencia de un proceso formal de selección de personal y en general de R.H.	95%	Desconocimiento.	Falta asesoría o Capacitación
5	Alineamiento de sueldos con la productividad.	90%	Desconocimiento.	Falta asesoría o Capacitación
6	Manejo de prestaciones de ley.	50%	Desconocimiento.	Falta asesoría o Capacitación
7	Existencia de Reglamentos.	50%	Desconocimiento.	Falta asesoría o Capacitación
8	Existencia de planes de trabajo.	80%	Desconocen sus beneficios.	Falta asesoría o Capacitación
9	Procesos bien definidos.	80%	Desconocen sus beneficios.	Falta asesoría o Capacitación
10	Evaluación del desempeño.	75%	Desconocen sus beneficios.	Falta asesoría o Capacitación

Fuente: Elaboración propia.

La tabla cuatro también es resultado de la aplicación de las encuestas a los administradores o directores de las escuelas en estudio. En esta tabla se entiende como problemas estructurales, a las situaciones relacionadas con la estructura organizacional de la empresa.

Analizando la tabla cuatro, la columna dos de la tabla describe cada uno de los problemas estructurales con mayor incidencia en estas empresas, la columna tres nos define el porcentaje de escuelas que presentan el problema en la muestra, la columna cuatro señala las principales causas de estos problemas estructurales analizados, y la última columna de la tabla nos muestra las soluciones más factibles a las problemáticas estructurales descritas en la fila.

#### IV. Analisis de datos.

Como resultado de la investigación desarrollada, se obtuvieron datos que se presentan en las tablas dos, tres y cuatro del apartado anterior, estos datos se analizaron por medio de pruebas estadísticas de hipótesis. Lo anterior permitió aceptar y/o rechazar las hipótesis de investigación nulas iniciales, y fue la base para desarrollar las propuestas correspondientes.

A continuación se presenta un ejemplo del análisis estadístico de una de las hipótesis nulas planteadas inicialmente:

a) Hipótesis nula planteada.

*“La capacitación recibida por los directores y administradores de las instituciones en estudio, en estudio, no permite elevar la competitividad de sus empresas”.*

b) Nivel de significancia estadística.

Para la prueba de hipótesis en cuestión, se establece un nivel de significancia ( $\alpha$ ) del 5%.

$$(\alpha) = 0.05$$

- c) Nivel de confianza estadística. 95%
- d) Estadístico de prueba. La Proporción (P)
- e) Distribución de probabilidad a emplear. Dado que Muestra= 20, menor que 30 elementos (parámetro de frontera para muestras grandes), además se desconoce la desviación estándar de la población, la distribución idónea es “*t de Student*” (Levin, 2004).
- f) Número de extremos o de colas de la prueba estadística.

Se puede concluir que es una prueba de dos colas o de dos extremos.

- g) Desarrollo de la prueba de hipótesis.

Datos:

$n = 20$ , total de elementos de la muestra

$$H_0 : P_0 = 0.80; \quad H_1 : P_0 \neq 0.80$$

$(\alpha) = 0.05$ , Distribución t de Student de 2 extremos o colas

$$\text{Se considera } \hat{P} = x / n = 17 / 20 = 0.85$$

Se utilizó 17 de 20, ya que el 85% de los empresarios estudiados requieren capacitación en competitividad.

$$P_0 = 0.90, n=20, \hat{P} = 0.85$$

Sustituyendo los datos anteriores:

$$= \sqrt{\frac{0.90(1-0.90)}{20}} = 0.06708$$

$$t = \frac{\hat{p} - P_0}{\sigma_{\hat{p}}} = (0.85 - 0.90) / (0.06708) = - 0.74538 \text{ Número de grados de libertad, } gl = n-1 = 19$$

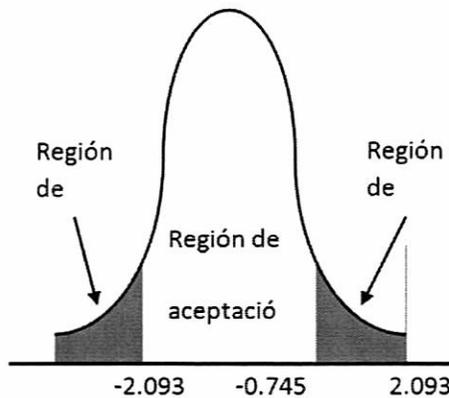
Entrando a la tabla de distribución “t de Student”, con los valores  $(\alpha) = 0.05$  y  $gl = 19$ , se obtiene el valor de la variable “t” = 2.093.

h) Comparación de valores.

Si se enfrentan los valores del parámetro t de Student siguientes:

- Parámetro “t” obtenido a partir de la estadística muestral = 0.74538
- Parámetro “t” obtenido como valor crítico de la estadística tabulada = 2.093.

Efectuando el comparativo de manera gráfica:



Fuente: Elaboración Propia

Se puede concluir que el valor del parámetro “t” obtenido a partir de la estadística muestral ( $t = 0.74538$ ), se encuentra dentro de la región de aceptación, delimitada por los valores del parámetro “t” obtenido como valor crítico de la estadística tabulada ( $t = \pm 2.093$ ); concluyendo con la información detallada anteriormente que:

- *Se acepta la prueba de hipótesis:*

*“La capacitación recibida por los directores de las escuelas, en estudio, en la mayoría de los casos (80%), NO permite elevar la competitividad de sus empresas.”*

- *Aceptando a la vez, la pertinencia de la hipótesis de investigación:*

*“La estructuración de un plan de capacitación para empresarios y administradores de las escuelas en estudio, el cual esté basado en el desarrollo de sus competencias, podría elevar la competitividad de sus empresas”.*

## **5. Propuestas**

En consideración a los resultados obtenidos se ofrecen una serie de propuestas, las cuales se detallan a continuación:

- a) Propuesta de desarrollo gerencial de los directores de las instituciones educativas en estudio.

Estructurar un programa de capacitación y desarrollo para directores de estas instituciones educativas, apoyados en Universidades con conocimientos de vanguardia, con la finalidad de prepararlos en las dimensiones de competitividad estudiadas, y que puedan llevar a la práctica las estrategias de la inteligencia competitiva. El programa estará basado en las dimensiones de competitividad que resultaron deficientes y en los procesos de inteligencia competitiva.

- b) Propuesta de creación de un Centro de Inteligencia Competitiva para Instituciones educativas privadas (CIC).

De esta forma se propone de manera específica, la estructuración de un Centro de Inteligencia Empresarial para directores de instituciones educativas privadas (CIE), como punto de referencia para estas empresas, en su calidad de difusores de la cultura tecnológica y de la mejora en la productividad.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Parte de estas premisas fueron puestas a juicio en artículo presentado en el IX Congreso Internacional de ACACIA, Guadalajara, Jalisco, Mayo 2007.

Estos centros de servicios en inteligencia empresarial apoyan a las empresas en:

- La mejoría de sus procesos de planeación y control.
- Detección y conocimiento de la evolución de los mercados, productos y servicios.
- Identificación de factores críticos de éxito.
- Potenciación de los procesos de calidad y mejora continua.
- Estimulación de la capacidad negociadora.
- Promoción de ventajas tecnológicas y mejora competitiva.
- Desarrollo de una mejor formación empresarial para sus administradores y empresarios, a través de la capacitación y asesoría.

## **6. Conclusiones**

Conclusiones generales de la Investigación.

En este apartado sólo se relacionan estas propuestas de manera enunciativa, el detalle de las mismas se encuentra en el documento completo de la investigación, las propuestas son:

Propuesta 1. Propuesta de desarrollo gerencial de los directores de las instituciones educativas en estudio.

Propuestas 2. Capacitación de los directores o administradores de las empresas en estudio en aspectos de desarrollo personal. Participación de Universidades y Consultores Externos.

Propuesta 3. Estructurar Centro de Inteligencia Competitiva para este tipo de empresarios.

Las propuestas anteriores constituyen un plan de acciones, entre las cuales, la capacitación juega un papel fundamental, y por medio de estas acciones los directores o administradores de las instituciones educativas en estudio, pueden alcanzar las competencias que requieren, para elevar la competitividad de sus empresas.

## 10.2 Participación de las Universidades, Instituciones de Educación Superior y Consultores.

Se hace necesario construir o reconstruir los puentes de unión entre las empresas, generadoras de la actividad productiva del país y las universidades e instituciones de educación superior, para que por medio de la transferencia de información, conocimientos, prácticas y tecnología, se logren los diseños y las propuestas que fortalezcan a este tipo de empresas, principalmente en lo relacionado a la Inteligencia de Negocios y Competitividad, por consiguiente.

En las Universidades e instituciones de educación superior del país se tienen las siguientes ventajas:

### Actualización teórica.

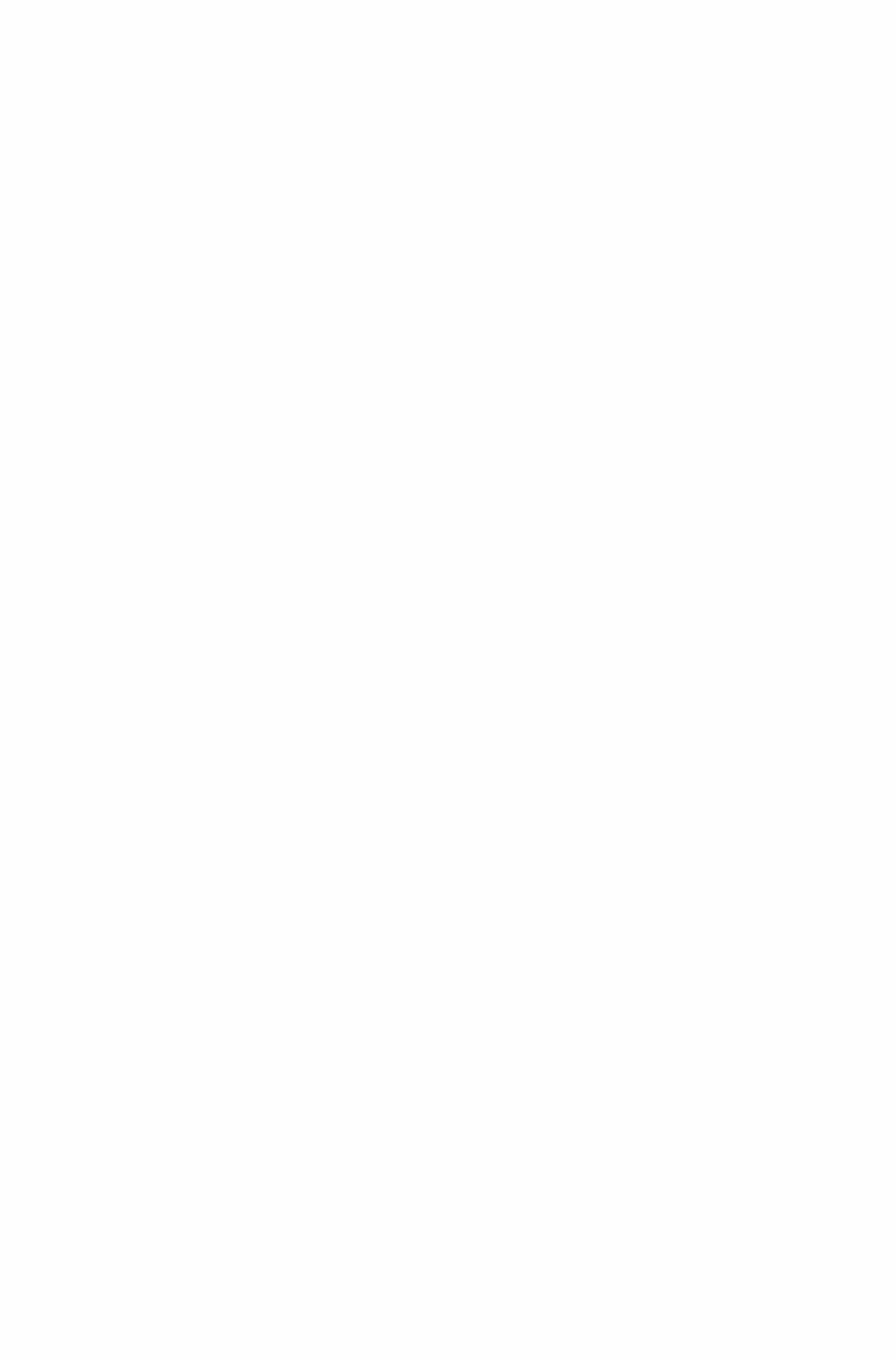
- Formación de docentes en conocimiento empresarial de alto nivel.
- Formación de docentes en conocimiento de desarrollo humano de alto nivel.
- Bajo costo de asesoría.
- Posibilidad de establecimiento de convenios o alianzas con empresarios.
- Disponibilidad de tecnología, bibliografía, bases de datos y software.

## Referencias

- Abdel, G., Romo, D. (2004). *Documentos de Trabajo en Estudios de Competitividad*. Centro de Estudios de Competitividad. México: ITAM..
- Arechavala, R. (1998). Formas de Operación de las Pequeñas Empresas del Occidente de México: Los Retos de la Competitividad en Mercados Abiertos. *Revista Contaduría y Administración*, No. 189.
- Batres, R., García-Calderón, L. (2006). *Competitividad y desarrollo Internacional. Cómo lograrlo en México*. México: Mc Graw Hill.
- Chávez, J., Guerrero, J., Olguín, A. (2009). *Inteligencia competitiva, capacitación y competitividad: Caso industria del camarón café en Tampico*. Ponencia presentada en el IV Congreso Internacional de Sistemas de Innovación para la Competitividad. Gobierno de Guanajuato. León, Guanajuato, México.
- Escorsa, P.; Maspons, R.; Cruz, E.(s.f.). *Inteligencia Competitiva y Transferencia de Tecnologías: Reflexiones para el desarrollo de la relación Universidad-Empresa*. Universidad de Cataluña. España. Consultada el 28 de Enero del 2001 en: <http://www.oei.es/salactsi/pere2.pdf>.
- Escorsa, P. (2007). *¿Qué es la Inteligencia Competitiva?*. Conferencia Internacional sobre Inteligencia Competitiva. Universidad Carlos III. Madrid. Consultada el 23 de Marzo del 2011 en: [http://www.madrimasd.org/informacionidi/agenda/inteligencia-competitiva/documentos/pere\\_escorsa.pdf](http://www.madrimasd.org/informacionidi/agenda/inteligencia-competitiva/documentos/pere_escorsa.pdf)
- Esser K., Wolfgang H., Dirk M., Jörg M. (1996), *Systemic Competitiveness, New Governance Patterns for Industrial Development*, Londres, DIE.
- Garduño, S., Castro, M., Rojas, J. (2006). *Redes Organizacionales de la Industria Chocolatera del Distrito Federal y Área Metropolitana de la Ciudad de México y la Competitividad de sus Empresas*. Ponencia. X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas. San Luis Potosí, México.

- Hauschildt, J. (1992), External acquisition of knowledge for innovations a research agenda, *R&D Management*..
- Lerma, A. (2000). *Comercio Internacional. Metodología para la Formulación de Estudios de Competitividad Empresarial*. México. ECAFSA.182-212.
- López, I.; Fernández, A.; Machado, E.; Agustín, L. (s.f).*La inteligencia competitiva como herramienta de innovación*. Universidad de Zaragoza. España. Consultada el 10 de Febrero del 2011 en <http://www.ingegraf.es/XVIII/PDF/Comunicacion17012.pdf>
- Sosa, S. (2012). Cierran colegios privados por falta de matrícula escolar. *Milenio. (En Red)* Consultada el 01 de Agosto del 2012 en: <http://tamaulipas.milenio.com/cdb/doc/noticias2011/b15d756991f6980df69b8924b068c0cc>
- Moreno, G., Sanjinés, E. (2002). *Actitudes y Valores de 2 pequeños empresarios en Celaya y su relación con el éxito de sus empresas*. (Ponencia). Instituto Tecnológico de Celaya. Celaya, Guanajuato.
- Rodríguez, M.; Escorsa, P. (1998). *Transformación de la información a la Inteligencia tecnológica en la organización Empresarial: Instrumento para la Toma de decisiones estratégicas*". RECITEC-RECIFE: Brasil.
- Santesmases, M. (2001). *Dyane, Versión 2. Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*. Pirámide: Madrid.
- Tamaulipas en Línea. (2012). La inseguridad provocó la caída de un 20% de la matrícula en escuelas privadas de Tampico. *Tamaulipas en Línea*. (En Red) Consultada el Jueves 07 de Junio del 2012 en: <http://tamaulipasenlinea.mx/zona-sur/inseguridad-provoco-la-caida-de-un-20-en-la-matricula-de-universidades-privadas-tampico/>
- UNESCO. (1996). *Situación educativa de América Latina y el Caribe. 1980-1994, Santiago de Chile*.
- Zevallos, E. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Revista CEPAL*. Abril 2003.

**EL TIEMPO DE LA INNOVACIÓN  
EN LA ENSEÑANZA Y LAS  
NUEVAS TECNOLOGÍAS**



## TÍTULO

# **El tiempo de la innovación en la enseñanza y las nuevas tecnologías**

*Dr. Javier Chávez Meléndez*

*C. Dr. Juan Antonio Olguín Murrieta*

*Ing. José de Jesús Guerrero Rodríguez*

*M.I. Rodolfo Barragán Ramírez*

## **Resumen**

La innovación es una tendencia actual derivada de los altos niveles competitivos, se habla de innovación en las ciencias, en las artes, en los espectáculos, en la política, en las estrategias de negocios y por ende en la educación.

La innovación en la enseñanza obliga al conocimiento de la innovación por sí misma, así como de los factores bajo los cuales la misma emerge; uno de estos factores más estudiado y citado en la literatura, es el relacionado con el fomento del ambiente propicio para la innovación en la enseñanza.

Esta ponencia centra su discusión, en las acciones relacionadas tendientes a favorecer la creación de ambientes propicios para la innovación y la creatividad en la enseñanza.

Se fundamenta teóricamente en los trabajos e investigaciones sobre creatividad desarrollados por la Dra. Teresa Amabile de la Harvard Business School y en los trabajos sobre el ambiente creativo en las empresas colombianas llevados a cabo por investigadores de la Universidad de Colombia, sede Manizales.

En el desarrollo de este trabajo se hacen propuestas que sería interesante evaluar en nuestro objetivo fundamental: el proceso educativo en el salón de clases.

### **Abstract**

Innovation is a present trend coming from high competitive levels; there is innovation in sciences, in arts, in shows, in politics, in business strategies and, of course, in education.

First, we must know about innovation itself and its main factors, and later about innovation in teaching. One of these factors, very important indeed, is promote an adequate environment for innovation in teaching.

This work is about the necessary actions that promote the adequate environment for innovation and creativity in teaching.

Its theoretical base is in works done by Dr. Teresa Amabile, from Harvard Business School, and other done by Universidad de Colombia, in Manizales, about creativity environment.

In this work, some proposals are done, and it would be interesting watch them in main goal: Education process in classroom.

## TÍTULO

# El tiempo de la innovación en la enseñanza y las nuevas tecnologías

*Dr. Javier Chávez Meléndez*

*C. Dr. Juan Antonio Olguín Murrieta*

*Ing. José de Jesús Guerrero Rodríguez*

*M.I. Rodolfo Barragán Ramírez*

## 1. Introducción

Los involucrados en el proceso de enseñanza tenemos la obligación de considerar que tenemos en nuestras manos algo más que un simple proceso, cargamos con la responsabilidad de formar a los hombres del futuro, a los hombres del mañana, y por tal razón está de nuestro lado el compromiso ineludible de crear, tal como Marx señalaba, a los hombres capaces de transformarse a sí mismos, de valorarse como parte sustantiva del mundo, de entenderse y transformar su realidad dentro de una sociedad, que propicia la búsqueda del conocimiento y el desarrollo sustentable del mundo que lo rodea, (Corujo, 2008), asimismo somos responsables de ayudar a la formación del hombre nuevo, desarrollado multifacéticamente en todos sus aspectos, es decir en lo cognoscitivo, espiritual, físico, moral y en lo estético.

Por tal razón uno de tantos aspectos para alcanzar este desarrollo integral del hombre es fomentar y propiciar la innovación, como elemento distintivo y gestor de otras competencias en el mismo.

La innovación no como una capacidad innata del ser, ni como el evento de cambiar por cambiar, sino la innovación como alternativa para buscar mejores productos, servicios, mejores procesos y organizaciones, dentro de un mundo global e integrado, buscando siempre el manejo sustentable del medio, y el desarrollo del hombre y de sus sociedades.

La capacidad de innovación del individuo, como parte medular de los procesos organizacionales, representa la búsqueda de los responsables de los sectores de cualquier índole, aquellos elementos que sirven como puntales a sus productos, servicios o procesos.

Ante esta perspectiva emerge el fomento a la innovación en el estudiante, como elemento distintivo, como competencia fundamental en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

## **2. Análisis contextual y marco teórico**

Existen muchos conceptos o definiciones sobre la innovación, los cuales han ido cambiando o adaptándose con el devenir de los años.

1. El término innovar etimológicamente proviene del latín *innovare*, que quiere decir cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades (Medina y Espinosa Espíndola, 1994).
2. Innovar de forma coloquial significa introducir un cambio.
3. Tomando como referencia los trabajos de Massigoge (2005), se pueden tomar algunas definiciones que ofrece sobre el concepto de innovación, entre las cuales se mencionan las siguientes:
4. “La innovación es el proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, un proceso o un sistema.

5. Innovación en un sentido económico consiste en la consolidación de un nuevo producto, proceso o sistema mejorado (Freeman, C., 1982, citado por Medina Salgado y Espinosa Espíndola, 1994).
6. La innovación consiste en producir, asimilar y explotar con éxito la novedad en los ámbitos económico y social” (COM, 2003).
7. Innovar no implica sólo crear un nuevo producto, puede innovarse al crearse una nueva organización o una nueva forma de producción o una forma diferente de llevar adelante una determinada tarea, etc. (Castillo, 1999).

Revisando las definiciones anteriores se observa que por innovación se entiende hacer cosas diferentes, introducir cambios, pero siempre y cuando estos generen mejoras en el proceso en el que inciden, de forma tal que sean económicamente aceptables.

En el medio educativo se pueden aterrizar estos conceptos desde varias perspectivas:

- a) Innovación en el proceso de enseñanza.
- b) Innovación en el alumno, como una característica innata del ser.
- c) Creación de ambientes que fomenten la innovación en los alumnos.

Este trabajo está orientado al último de los incisos, es decir a ofrecer una propuesta tendiente a la gestión de ambientes o espacios educativos que fomenten la innovación en los estudiantes.

### **Importancia del estudio**

El proceso de enseñanza aprendizaje se encuentra actualmente sujeto a muchos agentes distractores para los alumnos, derivados de condiciones estructurales de la propia institución educativa, de la preparación y capacitación del docente, de la situación económica de la región, de la situación económica y/o familiar de los propios alumnos, de los problemas relacionados con las distancias y el lugar de origen de los estudiantes, de la duración de los periodos escolares,

de la congruencia y pertinencia de los programas de estudio, de los eventos propios de la zona, entre otras muchas razones más.

Resulta difícil pensar en cambios en el proceso enseñanza aprendizaje, en mejores estudiantes que puedan ser los mejores hombres del futuro, cuando en muchos de los casos seguimos haciendo lo mismo.

En raras ocasiones creamos en los espacios educativos, las condiciones que fomenten la innovación, condiciones que permitan crear los sitios donde las ideas surjan con mayor agilidad, donde se sensibilice y se desarrolle al estudiante en la importancia de innovar como alternativa para ser diferente, tendientes a ser mejores, difícilmente algún proceso, producto o servicio puede ser mejor, si se mantiene igual, si no se innova.

Por consiguiente, resulta de interés buscar formas de enfrentar esta problemática. Pueden existir muchas estrategias tendientes a atender las situaciones mencionadas, una de tantas alternativas para tratar de atenuar el efecto de estos distractores, puede ser crear las condiciones en el proceso enseñanza aprendizaje, las cuales permitan fomentar la participación creativa e innovación de los alumnos y adicionalmente fortalecer la creación de ambientes creativos e innovadores como elementos de respuesta<sup>[4]</sup>.

En consecuencia a lo anterior, el desarrollar espacios educativos que busquen el fomento de la innovación en los estudiantes, obliga a tener situaciones de motivación, de agrado, de aceptación y buena relación maestro-alumno como ambiente propicio.

### **Ambientes para la innovación**

De la extensa literatura relacionada con la innovación, se desprende que en la medida que exista un entorno positivo y propicio para el

---

<sup>4</sup> [] González, C. Alberto; Vargas del Río, Adrián. (2004). Estrategia Creativa: Una Alternativa para el Desarrollo Empresarial. Colombia, Universidad Nacional de Colombia: Revista Creando, Año 2, No.2, ISN 17941253

aprendizaje colectivo, para el intercambio de experiencias, y para el trabajo en conjunto, más factibles serán los procesos de innovación.

El fomento a la participación creativa e innovación de los alumnos, se define como el grado en el cual los profesores y directivos escolares, crean las condiciones propicias en el aula que impulsen la participación creativa e innovación de los alumnos.

Para este estudio se empleó información obtenida por la Dra. Teresa Amabile de la Harvard Business School<sup>[5]</sup>, en sus investigaciones en empresas de los Estados Unidos, en esta investigación ella habla de la siguiente dimensión:

Influencia del ambiente social, que son las condiciones que en este caso un profesor genera o impulsa y que fortalecen la participación creativa e innovación de los alumnos.

Adicionalmente se hace referencia de la información obtenida por Edward Deci de la Universidad de Rochester en sus experimentos con estudiantes de esa misma institución<sup>[6]</sup>, la cual en síntesis nos dice que es necesario el manejo de ciertas dimensiones, las cuales se describen en el apartado siguiente:

### **Dimensiones para la generación de ambientes propicios para la innovación.**

a) Ofrecer motivación extrínseca informacional.

Esto significa proporcionar información acerca de cómo mejorar, de las áreas importantes de la asignatura, que conozca los objetivos, las aplicaciones, establecer reconocimientos de su aporte, etc.

---

<sup>5</sup> [] Amabile, Teresa. (2003). Motivation in Software Communities: Work Environment Supports. Harvard Business School.

<sup>6</sup> [] Deci, E.L.; Koestener, R, & Ryan, R.M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. Psychological Bulletin, 125, 627-668.

Adicionalmente para establecer las dimensiones en este proyecto, se utilizó la información de los trabajos realizados por la Dra. Amabile.

De lo anterior se proponen las siguientes:

### **Dimensiones.**

- a) Prácticas de Participación. La participación del alumno en clase con diferentes tipos de instrumentos. No agotará el docente las diferentes técnicas e instrumentos que fomenten la participación.
- b) Aquí el docente se compromete a capacitarse y a desarrollarse afectivamente para lograr manejar nuevas técnicas, instrumentos y estrategias de enseñanza. El docente no debe tener miedo a cuestionarse sobre el “y porqué no”, es decir utilizar alternativas que nunca hubiese pensado que podía emplear para la enseñanza.
- c) Es importante recordar que difícilmente se podrá fomentar la innovación, si no manejan alternativas innovadoras, por lo menos diferentes.
- d) No se puede hacer que alguien sea diferente, si se le enseña lo mismo y de la misma manera.
- e) Relación tarea-persona. La asignación de tareas es necesario que resulten de interés al alumno. Para lo anterior es conveniente ese acercamiento al alumno, lo cual se puede lograr con entrevistas preliminares, conocer de estilos de aprendizaje, tratar de clasificar a los alumnos de acuerdo con su forma de aprendizaje.
- f) Otra vez, el aspecto afectivo vuelve a aparecer, siempre saturamos el lado cognoscitivo del alumno, pero nos olvidamos del aspecto afectivo, entender que hay cosas que posiblemente desconocemos, que ignoramos como maestros, que a los estudiantes les agradan o les motivan y que les pueden servir para aprender.
- g) Autonomía operacional, la cual se refiere al nivel en el cual un alumno puede hacer cambios y tomar decisiones referentes a su trabajo, así como la disposición de tiempo para que el alumno participe con ideas. La capacidad del docente de generar

empowerment<sup>7</sup> en el alumno, darle capacidad de decidir y actuar, pero siempre bajo su tutela.

- h) Es raro que a los alumnos se les pida que ofrezcan ideas, siempre les planteamos problemáticas y les explicamos los métodos que nosotros conocemos, o les damos las soluciones que sabemos, porqué no tratar de invertir un poco el proceso.
- i) En los procesos tradicionales siempre el profesor asigna actividades, bien delimitadas, bien definidas, con un tiempo bien establecido, con un lujo de detalles y características, pero atando de manera casi definitiva, la capacidad del alumno para decidir, de esta forma difícilmente se puede innovar
- j) Estímulo a la generación de ideas. Se refiere a la aplicación de técnicas o estrategias de cualquier tipo, en las cuales se invite al alumno a la participación en situaciones de mejora del proceso.
- k) En esta dimensión se busca encontrar las estrategias de estímulo o reconocimiento por la aportación de ideas, los elementos que puedan servir de recompensa al esfuerzo desarrollado.
- l) El alumno moderno es un estudiante negociador, inteligente, conocedor de las técnicas informáticas y de los medios electrónicos, razones suficientes para buscar los elementos interesantes que sirvan de estímulo a su producción de ideas.
- m) El cerebro está destinado a pensar y su uso real por el hombre es bastante reducido. Es necesario buscar los detonadores, los motivadores en la producción de ideas, si esto no se propicia seguiremos obteniendo lo mismo de siempre.
- n) Prácticas de Motivación Extrínseca. La existencia de sistemas de estímulo o recompensa a la aportación de ideas e innovaciones en el aula. Reconocimientos de cualquier índole verbales, escritos, públicos o privados, cuadros de honor, concursos, eventos, etc., en los que se ofrezca motivadores a la aportación de ideas, así como elementos promotores de la participación, tales como tableros, carteles, buzones de sugerencias, etc.

---

<sup>7</sup> Empowerment. La capacidad de decidir y actuar.

- o) En la actualidad existen pocas instituciones que propicien la motivación extrínseca o externa de los estudiantes, aquellos refuerzos que las teorías conductuales del aprendizaje señalan, a la tarea realizada, a la tarea diferente, a la tarea innovadora.
- p) El ser humano busca del reconocimiento como una necesidad que propicia motivación, de acuerdo con Maslow y todos los estudiosos del comportamiento afectivo de la persona.
- q) Prácticas de difusión. La difusión que se haga en la institución por cualquier medio de comunicación de las aportaciones que hacen los alumnos de la misma.
- r) Menciona la Teoría del Aprendizaje Social, expuesta por Bandura y citada por Robbins (2004), que el aprendizaje se explica por medio de la observación de lo que el aprendizaje trae de consecuencias a los demás, así un profesional exitoso quiere ser imitado por otros.
- s) Razón por la cual se considera pertinente hacer del conocimiento del medio que rodea a los estudiantes de sus logros y de sus resultados.
- t) Prácticas de comunicación. La comunicación de las ventajas estratégicas de la carrera o de acciones que den mayor conocimiento de la misma, de sus productos, servicios, etc., la cual se transmite al alumno por parte de los directivos y maestros de la institución.
- u) Relación maestro-alumno. La apreciación de la relación maestro-alumno percibida por el alumno.
- v) Es importante volver a generar los vínculos de confianza con el estudiante, entender más de relaciones humanas, de prácticas de sociabilización efectivas, de desarrollo del lado afectivo del docente para poder entender mejor a los alumnos y lograr un mayor involucramiento con ellos y sus necesidades.
- w) Es lógico entender que entre mejor sea la relación entre el maestro y sus estudiantes, la posibilidad de mejorar la participación del alumno se incrementa y por ende existe la posibilidad de que se mejoren también las condiciones que propicien la innovación.

## Bibliografía

- Amabile, Teresa. (2003). *Motivation in Software Communities: Work Environment Supports*. Harvard Bussines School.
- Amabile, Teresa M., Sigal G. Barsade, Jennifer S. Mueller, and Barry M. Staw. "Affect and Creativity at Work: A Daily Longitudinal Test." Harvard Business School Working Paper Series, No. 03-071, 2003.
- Amabile, Teresa M. (2002). *Trabajadores del Conocimiento: Destruir la innovación y la productividad*. Westport, CT: Quorum, 248 páginas.
- Bueno, C.E. (1998). *Competencia, Conocimiento e Innovación*. Revista Madrid Más. Vol.1 –2000. Dirección General de Investigación, Consejería de Educación y Cultura, Comunidad bde Madrid.
- Corujo, Yolanda. (2008). *El marxismo y la formación del hombre nuevo*. Disponible en: [http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/congreso04/corujo\\_300304.pdf](http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/congreso04/corujo_300304.pdf)
- De Bono, E. (2204). *El Pensamiento Lateral: Manual de Creatividad*. México: Paidós.
- Deci, E.L.; Koestener, R, & Ryan, R.M. (1999). *A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation*. Psychological Bulletin, 125, 627-668.
- González, C. Alberto; Vargas del Río, Adrián. (2004). *Estrategia Creativa: Una Alternativa para el Desarrollo Empresarial*. Colombia, Universidad Nacional de Colombia: Revista Creando, Año 2, No.2, ISN 17941253
- Marín, P.F. (2003). *Importancia de la Innovación*. Revista Madrid Más. Vol.1 –2000. Dirección General de Investigación, Consejería de Educación y Cultura, Comunidad de Madrid.
- Ortiz, Diana; Ríos, Julio A.; Vargas del Río, Adrián. (2004). *La Gestión del Ambiente Creativo como Mecanismo para Impulsar la Innovación*

*en la Empresa*. Colombia, Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales: Revista Creando, Año 2, No. 4, ISN 1794 1253.

Rickards, T. (1999). *Creativity and the Management of Change*. Oxford: Blackwell. 223 pg.

Rodríguez, E.M. (2000). *Varietades del Pensamiento Lateral*. Administrate Hoy. Abril 2000, pp. 24-27.

Rodríguez, E.M. (2001). *Psicología de la Creatividad*. México: Mc Graw Hill.

Rodríguez, M. (1988). *Motivación en el Trabajo*. 2a. Edición. México. El Manual Moderno.

Robbins, Stephen. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (Décima Edición). Prentice Hall: México.

Saldaña, Alejandro. (2003). *Ambiente de Intensidad Creadora Total hacia una estrategia creativa de gestión del conocimiento*. Ponencia V Congreso de Administración: México.

Torrance, E. (1992). *La enseñanza creativa produce efectos específicos*. Teorías y prácticas sobre calidad. Editorial Academia: La Habana.

**DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL:  
UNA METODOLOGÍA PARA  
MICROEMPRESAS COMERCIALES**



## TÍTULO

# **Diagnóstico empresarial: una metodología para microempresas comerciales**

*Ing. José de Jesús Guerrero Rodríguez  
Dr. Juan Antonio Olguín Murrieta  
M.Ed. Nora Hilda González Durán  
M.E. Juan Carlos Guzmán García*

## **Resumen**

El diagnóstico de las microempresas es una actividad que contribuye a mejorar su competitividad. El desarrollo de una herramienta especializada para el diagnóstico de microempresas dedicadas al giro comercial sirve para potencializar los servicios de consultoría y facilitar la interacción con organizaciones que desean aumentar su competitividad. El desarrollo de esta herramienta representa una nueva oportunidad para que el empresario pueda conocer de manera rápida y eficiente el estado de operación de su empresa.

Palabras clave: diagnóstico, microempresas, competitividad

## **Abstract**

Diagnosis made in Micro-enterprises is a work that helps to improve its competitiveness. The development of a specialized tool for micro-enterprises diagnosis, dedicated to commercial business helps to make grow consultant services and do easy the interaction with the companies who wish improve their competitiveness. The development of this tool is a new chance so the business-men can know on a quick and efficient way, how their enterprises are working.

Keywords: Diagnosis, micro-enterprises, competitiveness

## TÍTULO

# Diagnóstico empresarial: una metodología para microempresas comerciales

*Ing. José de Jesús Guerrero Rodríguez*

*Dr. Juan Antonio Olguín Murrieta*

*M.Ed. Nora Hilda González Durán*

*M.E. Juan Carlos Guzmán García*

## 1. Introducción

Hoy en día la consultoría de empresas es una práctica profesional que ha tenido un crecimiento exponencial en su aplicación debido a los buenos rendimientos que han obtenido organizaciones después de emplear sus servicios. Por ello, ante una constante evolución en las buenas prácticas administrativas en el mundo empresarial, las organizaciones se ven en la necesidad de recurrir a sus servicios cada vez más; ya no como una estrategia para resolver problemáticas dentro de ella, si no como la congruente aplicación de técnicas que les servirá para generar valor a sus empresas y que será transmitida a sus clientes a través de conceptos novedosos de administración que mejoran la calidad, el precio y la innovación de sus productos.

Ante esto, también se ha dado un crecimiento importante en el número de profesionales que prestan este tipo de servicios tanto como de

manera independiente como a través de firmas consultoras locales, nacionales e incluso internacionales.

## **2. Análisis contextual y marco teórico**

### **El proceso de consultoría**

La consultoría de empresas es el desarrollo de un proyecto a través del cual se potencializan procesos, procedimientos, departamentos o toda una organización a través de la investigación, diagnóstico, creación de estrategias y puesta en marcha de líneas de acción que permitirán explotar sus recursos de una manera más eficiente, reducir sus costos de operación, arrancar un nuevo departamento o el lanzamiento de un nuevo producto.

Según las buenas prácticas de consultoría dicho proceso debe comenzar con el acercamiento por parte del empresario que consciente de la importancia de sus productos como satisfactor de las necesidades de su cliente, busca aumentar los niveles de aceptación de ellos y generar un lazo más fuerte entre consumidor y productor como el resultado de un proceso ganar-ganar.

De este modo, consciente de que el servicio de consultoría puede ayudar a mejorar los procedimientos y procesos internos dentro de la organización, contacta al consultor para una entrevista inicial en la cual habrá de tenerse una plática donde los lazos de confianza sean los que sostienen el canal comunicativo a fin de exponer la problemática empresarial al profesional de consultoría.

Es en esta entrevista que el consultor habrá de tener la habilidad necesaria para recolectar los generales de la actividad empresarial, conocer sobre sus procesos, clientes y proveedores a fin de realizar un diagnóstico previo que permita identificar de manera general las áreas de oportunidad y así, en conjunto con la problemática expuesta por el empresario y los datos obtenidos por el profesional de consultoría

poder generar una propuesta de trabajo en la que habrá de definirse de manera clara y concreta cual sería el proyecto que habría de desarrollarse y cuáles serían sus alcances, las áreas de oportunidad en las que este contribuiría a alcanzar mejores rendimientos, el tiempo y recursos necesarios que deberán ser invertidos tanto como por el empresario como por el consultor.

El siguiente paso será llevar a cabo la celebración de un contrato donde habrán de definirse a detalle todos y cada uno de los requerimientos por parte del consultor, la agenda de trabajo y el personal con el que habrá de reunirse a fin de hacer más eficientes las entrevistas con los colaboradores y poder recolectar toda la información necesaria para la correcta realización del proyecto de consultoría.

En el mismo documento, también habrá de plasmarse los objetivos que se perseguirán y la manera en que habrá de lograrlos a fin de delimitar los alcances de su trabajo y convertirlos en metas alcanzables.

Otro elemento importante en el documento será la parte que le corresponde al empresario, es decir todo aquello que el espera del servicio prestado por el profesional de consultoría, el total de horas que habrá de consumirse durante la realización del proyecto, los documentos que habrán de generarse y entregar a la organización y en algunos casos también la responsabilidad que tendrá cada una de las partes en la realización del proyecto.

En la mayoría de los casos, los proyectos de consultoría se concentran en ser un análisis completo y estratégico que culmina con el desarrollo de las estrategias y líneas de acción, pero en algunos casos también tienen alcances hasta la implementación del mismo.

Este tipo de proyectos son los más complicados, puesto que requieren un mayor involucramiento por parte del consultor dentro de la empresa y con los colaboradores de ella, se presentan altos niveles de resistencia al cambio en la mayoría de los casos e incluso, algunos colaboradores llegan a pensar que su trabajo se ve amenazado por el consultor.

## **Las empresas que requieren el servicio de consultoría.**

Tiempo atrás, culturalmente se creía que el servicio de consultoría solo era para aquellas empresas que se encontraban en puntos cercanos a los números rojos o en el peor de los casos ya en ellos, pero esto con el tiempo ha venido cambiando y dejando en claro que hoy día quien recurre a este tipo de servicios son los empresarios que a través de una visión clara y definida se acercan a personas con habilidades analíticas y conocimientos profesionales que actúan como asesores para aumentar su rentabilidad y competitividad.

Partiendo de este hecho es que se han ampliado los horizontes para los prestadores de este servicio y han pasado de solo atender a las grandes empresas a explorar mercados menos glamurosos pero muy rentables como lo son la micro, pequeña y mediana empresa.

## **Las microempresas**

Las microempresas en México representan el sector empresarial más grande activo en el mercado, al registrar una participación mayor al 95% del total de las empresas que se encuentran registradas dentro de la base de datos del Sistema de Información Empresarial Mexicano (Sistema de Información Empresarial Mexicano, 2012).

Según información publicada por la Secretaría de Economía en México, las microempresas generan el 40% del empleo formal y el 15% del producto interno bruto en este país (Secretaría de Economía, 2012).

Estos números sin duda son indicadores de la importancia que representan esta categoría empresarial motivo por el cual se han convertido en un segmento muy importante de atender por los profesionales del servicio de consultoría.

A pesar de la importancia en los beneficios que un consultor representa para una organización, hoy en día aún existe una resistencia a la contratación de sus servicios ya que culturalmente, este segmento es el que más difícil es llevar a cabo los cambios y un ejemplo muy claro es que un porcentaje muy alto de la totalidad de microempresas

hoy en día siguen aplicando la administración de cajón, es decir sin registros financieros, controles e indicadores que les permita a estos conocer el estado real de operación de sus organizaciones. A las microempresas que siguen esta metodología administrativa se le da el atributo tradicional.

Prueba de ello son los trágicos indicadores de mortandad para las microempresas los cuales revelan de manera cruenta que 19 de cada 20 microempresas no llegan a los primeros 2 años de vida debida en esencia a este fenómeno (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2011)

En otros casos, la aparición de nuevo modelo de microempresa también ha hecho estragos en sus economías, estos son la microempresa 2.0, llamada así por ser la analogía a la internet donde todo se ha renovado para facilitar su uso e incorpora nuevas técnicas que le permiten ser eficiente y rentable a menores costos de operación.

### **Secretaría de Economía**

Por ello y con la finalidad de cambiar esta situación para las microempresas, en México la Secretaría de Economía ha desarrollado diversos programas a fin de contribuir a la reactivación económica del país modernizando a las microempresas a través de programas de capacitación, consultoría y créditos donde se les da asesoría a los microempresarios a través de consultores expertos y con amplio conocimiento del tema a fin de convertir sus negocios en organizaciones rentables y competitivas en una economía global capitalista que se destaca cada vez más por la alta calidad de los productos que se consumen y sus altos estándares en el servicio al cliente que es prestado por los empresarios.

A través del organismo México Emprende (Secretaría de Economía, 2012), en la actualidad se ofertan diversos apoyos que cubren hasta en un 95% el costo del servicio de consultoría y que aplican diversas metodologías que están diseñadas para atender los giros comerciales, manufactureros y de servicios en las categorías de la micro, pequeña y mediana empresa.

### **3. Metodología**

#### **Metodología Crece**

La metodología Crece es una de las más aplicadas en la consultoría de las micros, pequeñas y medianas empresas, tiene como principal característica ser una herramienta genérica que está destinada a los tres giros empresariales.

Desarrollada por el Centro de Competitividad Empresarial S.C., la metodología es utilizada como una herramienta de diagnóstico a partir de la cual el consultor desarrolla las estrategias y líneas de acción que habrán de ayudar al empresario a lograr el aumento en la rentabilidad de su empresa.

Para facilitar el trabajo del consultor y ser un instrumento sencillo para el empresario, está desarrollada a partir de un cuestionario basado en la escala de Likert que abarca 5 dimensiones propuestas en su modelo de operación las cuales son: administración, mercado, finanzas, comercialización y recursos humanos.

Está elaborado en un documento plantilla de Ms-Excel, donde a través de la interacción directa el consultor/usuario va señalando la opción que considera más adecuada para su caso y esta es evaluada por el modelo propuesto que a través de una codificación desarrollada por ellos mismos va ponderando la situación operacional de la empresa. Hace uso de programación básica de visual Basic para agregar funciones como lo son la opción de impresión y borrado de información a fin de facilitar aún más su uso.

Cuenta con una pantalla inicial (hoja de Excel) donde se realiza la introducción de los generales tanto del empresario como de la empresa que será objeto de diagnóstico a fin de darle una identidad a los números a toda la base de datos que habrá de generarse con su modelo.

La primer sección que corresponde al departamento administrativo está compuesta por un total 19 preguntas al empresario a través de las cuales se conoce información referente a su estructura organizacional,

la planeación estratégica (en caso de contar con una), conocer como llevan a cabo el proceso de la toma de decisiones, sus políticas y procedimientos internos a fin de detectar áreas de oportunidad.

La siguiente sección del cuestionario es la referente al mercado, en ella se encuentran 20 preguntas que indagan a través del empresario sobre temas como el comportamiento de las ventas, a qué nivel conoce a sus clientes, la competencia que estos tienen y la estrategia de mercado que el empresario utiliza para mejorar sus ventas.

La tercera dimensión se refiere al análisis correspondiente a las finanzas en general, a través de 44 cuestionamientos directos donde el empresario proporciona información sobre la contabilidad de la empresa, índices de su rentabilidad, como está compuesta su estructura financiera, como es el proceso de capitalización, cuáles son sus niveles de liquidez, su generación de recursos y como llevan a cabo su planeación financiera.

La cuarta dimensión es la referente a la comercialización de los productos, y está conformada por 39 preguntas que hablan sobre los costos que se tienen en la empresa, los inventarios y su manejo, la manera en que se encuentra la distribución y la localización que la organización tiene, intenta definir la maquinaria y el equipo que intervienen en los procesos productivos, conocer su proceso comercial, la tecnología que utilizan, la calidad en el servicio prestado y por último pero no menos importante los controles normativos que son llevados dentro de la organización a fin de tener un mejor control de la misma.

Por último se tiene a la última dimensión: recursos humanos. Con un total de 12 preguntas se recaba información referente al proceso de reclutamiento y selección del personal que labora en la organización, define el perfil que este deberá tener y evalúa su capacitación, permanencia dentro de la empresa y su situación laboral para con la empresa a fin de conocer a detalle el funcionamiento de este apartado.

En total, 134 preguntas conforman el instrumento que esta metodología utiliza para llevar a cabo el correcto diagnóstico empresarial el cual posteriormente es mostrado de manera matricial en

una tabla de información con los resultados obtenidos y una gráfica de tipo radar donde se aprecian los resultados de las evaluaciones obtenidas en cada una de las dimensiones.

A través de esta información, el método emite una calificación de viabilidad para la empresa y a partir de ahí el consultor deberá generar estrategias de la mano del empresario que habrán de servir para aprovechar las áreas de oportunidad de la empresa a fin de garantizar un mayor rendimiento de la misma.

Por último y a manera de reporte, el sistema cuenta con la opción de mandar a imprimir por completo el cuestionario y los resultados a fin de generar evidencias impresas del diagnóstico realizado.

### **Metodología PYMEJICA**

Esta metodología, está inspirada en la administración Japonesa de pequeñas y medianas empresas y tuvo su origen en la colaboración de la Agencia Internacional de la Competitividad Japonesa y la Secretaría de Economía de México (Consultoría Empresarial PyME-JICA, 2012).

Es considerada como una de las metodologías más aceptadas por los consultores que trabajan bajo los lineamientos de dicha Secretaría y se distingue de las demás por realizar un diagnóstico empresarial en dos niveles de profundidad para cada una de las organizaciones que son sometidas a dicho análisis.

La herramienta está construida en un documento electrónico de Ms-Excel el cual cuenta con un cuestionario desarrollado bajo la escala de Likert. Está diseñada para empresas dedicadas a la prestación de servicios, elaboración de productos (manufactura) y comercio dentro de las categorías de las micros, pequeñas y medianas empresas.

Esta herramienta analiza en el primer nivel de su aplicación, las principales dimensiones que el modelo propone y las cuales son la dirección/administración de la empresa la cual abordan como un

mismo elemento, analizan el proceso de compras, sus ventas/tiendas, comercio, recursos y finanzas de las cuales se obtiene información a través de 50 preguntas (10 en cada sección).

Una vez que se ha elaborado la primera etapa del diagnóstico se procede a realizar la codificación de la información obtenida, lo cual da origen a una matriz donde se contrastan cada una de las dimensiones del negocio y que posteriormente son representadas a través de una gráfica de radar donde se reflejan los resultados de las 6 dimensiones. Con esta información se da por terminada la primera etapa del diagnóstico y a continuación se lleva a cabo una más profunda en las dimensiones con menor calificación a través de un nuevo cuestionario más extenso y con cuestiones más específicas para su determinación.

En la segunda etapa de diagnóstico bajo esta metodología, el número de preguntas para la dirección/administración de la misma se sustenta en 10 preguntas que sirven para conocer el máximo responsable de la administración empresarial, 10 preguntas más a conocer la postura en cuanto a la responsabilidad social de la misma, 10 preguntas sobre la existencia y aplicación de estrategias de administración, 10 sobre la organización administrativa, 10 más sobre los sistemas de información con los que pueda contar y por último 10 preguntas más sobre planes de administración para tener un banco total de 60 reactivos que ayudaran a diagnosticar dicha dimensión.

Para el análisis del área de compras de la organización, el modelo propone 10 preguntas para determinar los conocimientos básicos de compras y el surtido de mercancías que es llevado a cabo dentro de la organización. Acto seguido 10 nuevas interrogantes dan sentido al ciclo de vida y composición de los productos con los que opera la empresa. Otro punto de la misma área que es evaluado es el plan y técnica de compras, lo cual es muy importante y sirve para determinar si las compras son llevadas a cabo de manera planeada. El desarrollo de nuevos productos, también tiene cabida dentro del análisis propuesto para esta área y es llevado a cabo por 10 preguntas que ayudan a determinarla.

La relación entre compras y ventas, distribución e inventarios, también se encuentran contenidas en esta sección del modelo y se determinan a través de 10 preguntas respectivamente.

Para el diagnóstico del área de ventas y tiendas, se plantean 10 preguntas para cada uno de los temas referentes como lo son la ubicación y escaparate en que es exhibido el producto, las estrategias y el plan de ventas, las mercancías, precios y promoción, la manera en que se administran los clientes, letreros, exhibición y colocación de mercancías, pasillos y baños, control de luces y colores y por último las instalaciones y estacionamientos.

El apartado de recursos humanos es evaluado también con 10 preguntas para cada uno de los tópicos claves como lo son: la política de los recursos humanos, admisión y empleo, sistema de evaluación, comunicación, desarrollo de capacidad y por último bienestar y seguridad.

Por último las finanzas de la empresa son determinadas con interrogantes que abordan el sistema y los procedimientos contables, el financiamiento, la inversión en instalaciones y maquinas, rentabilidad, estructura financiera y liquidez del capital aplicando 10 interrogantes para cada una de ellas.

En la actualidad ambos métodos anteriormente mencionados son utilizados por consultores certificados por la Secretaría de Economía ya que dentro de sus mismos planes de desarrollo se incluyen programas de capacitación profesional para quienes se interesen en acreditarse como consultores en estas técnicas profesionales.

#### **4. Resultados**

Desde los inicios de la humanidad, el hombre ha tenido que realizar actividades para satisfacer sus necesidades, ante esta difícil situación, cada individuo se fue dedicando a una actividad diferente según sus habilidades. Fue ahí donde se inició el trabajo y a la vez se generó la división de él, con ello inicio el comercio, tuvo su origen el dinero y

posteriormente, surgieron las primeras agrupaciones de hombres que trabajaban en conjunto buscando alcanzar un objetivo común, es decir, empresas en su forma más rudimentaria.

En México la Secretaria de Economía establece la clasificación de empresas que rige nuestro país con base en el número de empleados que en ella laboran y el monto de utilidades anuales e inicia con grandes empresas, medianas, pequeñas y microempresas.

Según información publicada en la página oficial del SIEM y que señala que su información está basada en las empresas que se habían registrado en su padrón hasta el día 22 de Marzo del 2011 (Sistema de Información Empresarial Mexicano, 2012) la microempresa, este sector bastante amplio que agrupa desde 0 a 10 trabajadores tiene una participación del 92.45% del padrón de empresas registradas en el SIEM, con un total de 619,287 microempresas registradas.

Esto se debe principalmente, a que en líneas generales una economía de lento crecimiento en el país impide la creación de grandes proyectos que generen grandes cantidades de empleo lo cual hace indispensable la creación de más microempresas.

Es este modelo de empresa el que representa un motor de crecimiento económico y de empleo para la sociedad, ya que además en el mayor de los casos, la simplicidad de sus operaciones y su bajo requerimiento técnico en el personal, permite la creación estas organizaciones que buscan satisfacer las necesidades de una sociedad de media a nula preparación profesional.

Pero como en todo pasa, el tiempo y el avance tecnológico se ha vuelto un participante más de esta carrera y si bien ha aportado grandes avances técnicos a la microempresa, también ha generado estragos en aquellas organizaciones que no han sabido adoptarlas.

Haciendo una breve comparación entre la microempresa tradicional (que es aquella que no incorpora tecnologías de la información y modelos de administración científica simplificados dentro de su operación) y las microempresas 2.0 (la cual recibe el término genérico

por aquellas que ya incorporan tecnologías de la información dentro de su funcionamiento) que recién han aparecido en el mercado, podríamos observar una ventaja clara de esta última sobre la primera.

En términos más específicos, esto ha venido a poner en evidencia en la mayoría de los casos el poco o casi nulo nivel de educación profesional de quienes dirigen estas organizaciones, la falta de usos de sistemas de información dentro de la empresa, el crecimiento desorganizado sin una planeación adecuada de acuerdo a los fines de la empresa, el retraso tecnológico que manejan dentro de sus operaciones, la falta de una imagen o marca bien posicionada en el mercado, deficientes sistemas administrativos y en el mayor de los casos, el poco acceso a sistemas de financiamiento o no contar con apoyos gubernamentales por desconocimiento de estos en la microempresa tradicional. Sin duda alguna, lo comentado anteriormente son una serie de enunciados alarmantes para un sector tan importante como lo es la microempresa.

### **Área de oportunidad.**

La información presentada por el Sistema de Información Empresarial Mexicano, indicó que en México existían hasta el 22 de marzo de 2011, 619,287 microempresas registradas en su base de datos, de las cuales 34,18 tienen actividades de tipo industrial, 443,044 están dedicadas al sector comercio y por último las 142,595 restantes al sector servicios. La misma fuente indica que en el estado de Tamaulipas, existen 14,999 microempresas (aproximadamente el 2.5% de las microempresas que existen en el país), de las cuales 917 están dedicadas a la industria, 10,232 al comercio y 3,850 al sector servicio.

Dato significativo es que en la zona sur del estado se encuentra una gran concentración de empresas, principalmente en los municipios de Altamira, Ciudad Madero y Tampico, que acumulaban un total de 7,744 de las 14,999 microempresas ubicadas en el estado en las mismas fechas (Sistema de Información Empresarial Mexicano, 2012).

En la ciudad de Altamira, 4,75% (78) de las microempresas están dedicadas a la industria, el 72,96% (1,198) al comercio y el restante

22,29% (366) a la prestación de servicios, lo que es un total de 1,642 microempresas asentadas en esta ciudad (Sistema de Información Empresarial Mexicano, 2012).

En ciudad Madero las representaciones manejan similares proporciones, ya que el 7,08% (89) de las microempresas se dedican a la industria, 63,33% (796) de las microempresas se dedican al giro comercial y el 29.59% (372) de las microempresas están destinadas al sector servicios, de un total de 1,257 microempresas asentadas en esta ciudad (Sistema de Información Empresarial Mexicano, 2012).

En el caso de la ciudad de Tampico de un total de 4,845 microempresas, el 5.41% (262) de las empresas están dedicadas al giro industrial, 65.37% (3,167) microempresas al giro comercial y 29.23% (1,416) microempresas al sector servicios; según información obtenida a través de la página oficial del Sistema de Información Empresarial Mexicano (Sistema de Información Empresarial Mexicano, 2012).

A través de esta información se pudo determinar que en la zona sur del estado de Tamaulipas, la cual es considerada como el área de influencia para la presente investigación, se encuentran un total de 5,161 microempresas dedicadas al sector comercio y que tienen alguna de las debilidades anteriormente mencionadas y que a través del desarrollo de esta propuesta podrán ser beneficiadas aumentando su competitividad.

A partir de esto, se pone en contexto la necesidad de elaborar una herramienta de diagnóstico que atienda en específico a las microempresas comercializadoras.

### **Objetivos del proyecto.**

- Desarrollo de un modelo de análisis que sirva como herramienta de diagnóstico para la microempresa dedicada al giro comercial.
- Contribuir a mejorar la situación operativa de las microempresas ubicadas en la región a través de herramientas que permitan aumentar su competitividad y rentabilidad.

- Servir como soporte en el proceso de consultoría permitiendo hacer un análisis de sencillo y eficiente de la empresa que es objeto de análisis y recabar información concreta y estandarizada.
- Facilitar el análisis de la información y la generación de estrategias a partir de la información necesaria para llevar a cabo una mejor toma de decisiones.

### **Planteamiento del problema**

En un entorno cada vez más competitivo, con clientes que exigen una mejor calidad, empresas con capacidad de respuesta rápida y precisa satisfaciendo sus necesidades, el modelo tradicional de las microempresas se ve obsoleto en su funcionamiento.

El no incorporar o adaptar las nuevas técnicas de administración dentro de su proceso de gestión está llevando al empresario a finalizar las operaciones de su organización debido a la pérdida de clientes por una baja competitividad, la cual proviene de un alza en sus costos y otros problemas que pueden surgir de no conocer el estado real operativo de la organización por llevar a cabo una deficiente administración.

En el mayor de los casos la utilización de otras herramientas que han sido diseñadas de manera genérica pueden provocar sesgos en la información y por lo tanto disminuir la eficiencia de las estrategias generadas por el consultor.

### **Características del modelo de diagnóstico empresarial.**

El modelo parte del análisis de dos metodologías existentes (véase la figura “A” Análisis de sistemas existentes) las cuales son aplicadas para elaborar diagnósticos empresariales y que anteriormente fueron descritas, pero que por su diseño general para poder ser aplicables a los 3 segmentos más pequeños de la organización empresarial presentan características que pueden producir efectos no deseados en la actividad de consultoría.

Por lo tanto, el modelo propuesto será único y exclusivo para microempresas que se dediquen a la comercialización de productos.

Se basará en un cuestionario que tendrá 5 opciones distintas de respuesta basadas en una escala de Likert que irá desde A para el valor más bajo hasta llegar a D como el valor más alto (véase figura B).

Las áreas que serán investigadas con este instrumento son las siguientes:

- Compras: es el pilar número uno de este modelo, pues en él se inicia el proceso de comercialización con el proveedor. De la realización de un proceso eficiente de compras depende el alcanzar un buen margen de utilidades para la empresa, formar alianzas que aseguren la disponibilidad, calidad y los mejores precios con los proveedores. Se formularán preguntas que atenderán tópicos como los proveedores, alianzas, controles y registros, estrategias en las compras (5 preguntas).
- Almacén (inventarios): el proceso natural de un negocio de comercialización lleva al almacén como el lugar donde será depositada la materia prima para salvaguarda y disposición de la misma. Esta dimensión será investigada para determinar el control del inventario, el nivel de registros, si existe control de procedimientos y saber si existen políticas de calidad dentro del almacén (5 preguntas).
- Ventas: dentro de esta área se investigaran los elementos de exhibición, acomodo, proceso de ventas (comunicación, retroalimentación y venta al cliente), servirá para determinar nuevas estrategias mercadológicas dentro de la organización (5 preguntas).
- Administración: se verá todo lo referente a la planeación y líneas de acción, la organización de actividades y del personal, dirección de la empresa a través de indicadores y objetivos y por último evaluar el nivel de control de la misma (5 preguntas).
- Finanzas: esta dimensión será evaluada también con cuestionamientos directos al empresario sobre el conocimiento que este tiene sobre la utilización de indicadores básicos y

simplificados que permiten conocer los índices de rentabilidad, liquidez y capitalización como elementos clave de su funcionamiento (10 preguntas).

Toda esta información será obtenida a través de un cuestionario electrónico desarrollado inicialmente en Ms- Excel aprovechando las ventajas de dicho software como hoja de cálculo y la facilidad que este da para la elaboración de gráficos de radar como elemento clave en la toma de decisiones. Estará compuesto por 30 cuestiones que darán forma al análisis que estará dado en forma de tablero de control (véase figura C).

Dentro de su diseño se ha determinado que sencillo y amigable de manera que facilite el flujo de la información y que ni el empresario ni el consultor necesite una larga permanencia frente al ordenador. Generará resúmenes gráficos que permitirán una rápida toma de decisiones (véase figura D). Contará con elementos de seguridad que permitirán tener un control sencillo sobre la información ya que no se manejarán cantidades de dinero, solo indicadores calculados por el empresario.

### **Usuarios**

La herramienta está diseñada para que sea utilizada por:

- Empresarios dueños de comercios
- Consultores empresariales y financieros.

### **Trabajos futuros.**

A fin de dar seguimiento al desarrollo de esta herramienta y darle aun mayor practicidad se prepara el diseño y programación de una aplicación de diagnóstico que pueda ser auto aplicada por empresario o bien, que sea aplicada por el consultor de una manera más cómoda a través de un dispositivo electrónico como podría ser una computadora portátil, tablet o teléfono inteligente.

## 5. Conclusiones

Ante un mundo globalizado donde las buenas prácticas administrativas marcan la diferencia entre las mejores empresas, destacando aquellas que generan valor para sus productos al menor costo y con una rápida adaptación a los cambios de las necesidades, la generación de una herramienta de diagnóstico es un desarrollo funcional que sin duda contribuye a mejorar la competitividad de las empresas permitiéndoles evaluarse, conocer sus áreas de oportunidad y generar estrategias con líneas de acción claras, esto a través de un servicio de consultoría (idealmente) o bien a través del mismo empresario.

Las mejores estrategias en el mundo de los negocios van acompañadas de las mejores decisiones y es en ese sentido donde la micro y pequeña empresa se verá potencializada con el uso de esta herramienta de diagnóstico, que sin duda además de representar una aplicación útil para los empresarios también conlleva beneficios implícitos para las firmas consultoras.

Esto sin duda, será de gran impacto para este nicho de mercado que hoy en día comienza a incluir de manera permanente el uso de las tecnologías de la información sin las cuales esto no fuera posible.

Desde esa perspectiva, cualquier esfuerzo en conjunto que se realice y que incluya el máximo aprovechamiento de las tecnologías de la información y los sistemas de información gerencial, será en pro de generar valor a las empresas de hoy en día que tienen la necesidad real de desarrollar productos o servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes y que a la vez superen las expectativas.

Agregar valor a un producto o servicio a través de la planeación y toma de decisiones, hoy es más fácil gracias a las herramientas de análisis y diagnóstico.

## Bibliografía

- Centro Regional de Competitividad Empresarial S.C. (2012). Crece Consultoría Experta. Recuperado el 1 de Julio de 2012, de <http://www.crecenegocios.com.mx/>
- Consultoría Empresarial PyME-JICA. (2012). Recuperado el 12 de Junio de 2012, de <http://www.consultoriapymejica.org.mx/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (1 de 01 de 2011). Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Recuperado el 27 de 03 de 2012, de INEGI: [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)
- Mexico Emprende. (1 de Enero de 2009). ¿Qué es una Microempresa? Recuperado el 19 de Marzo de 2012, de Sitio México Emprende: [http://www.mexicoemprende.org.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=49&Itemid=74](http://www.mexicoemprende.org.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=49&Itemid=74)
- Real Academia Española. (1 de 1 de 2001). Diccionario de la lengua española, vigesima segunda edición. Recuperado el 20 de 3 de 2012, de Diccionario de la lengua española, vigesima segunda edición: [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=empresa](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=empresa)
- Secretaría de Economía. (2012). Mexico emprende. Recuperado el 12 de Julio de 2012, de <http://www.economia.gob.mx/mexico-emprende>
- Secretaría de Economía. (12 de Julio de 2012). Microempresas. Recuperado el 12 de Julio de 2012, de Secretaría de Economía: <http://www.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario>
- Sistema de Información Empresarial Mexicano. (19 de Marzo de 2012). Sistema de Información Empresarial Mexicano SIEM. Recuperado el 19 de Marzo de 2012, de Sistema de Información
- Empresarial Mexicano SIEM: <http://www.siem.gob.mx/siem2008/estadisticas/estadotamanoPublico.asp?tam=1&p=1>

## Apéndice

**Tabla A. Análisis de metodologías existentes.**

Areas	CRECE	JICA	MicroCom
Dirección		Si	
Adiministración	Si	Si	Si
Compras		Si	Si
Ventas		Si	Si
Mercadotecnia	Si	Si	
Finanzas	Si	Si	Si
Recursos H	Si	Si	
Calidad			
Organización			
Familia			
Mercado	Si		
Almacén			Si
Legal			

Fuente: Elaboración Propia.

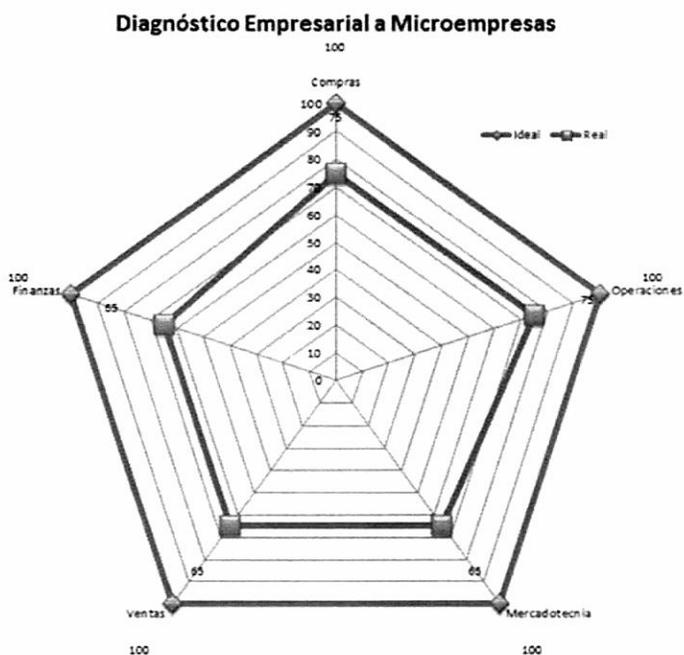
**Figura A. Tablero de control.**

### Evaluación

Sección	Ideal	Real	Ideal	Real
Compras	20	15	100	 75
Operaciones	20	15	100	 75
Mercadotecnia	20	13	100	 65
Ventas	20	13	100	 65
Finanzas	20	13	100	 65
<b>TOTAL</b>	100	69	100	 <b>69</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura B. Diagrama de Radar.



Fuente: Elaboración propia.

**EL MICROEMPRESARIO MEXICANO:  
SU PERFIL SOCIO DEMOGRÁFICO.  
CASO: HUEJUTLA DE LOS  
REYES, HIDALGO.**



## TÍTULO

# **El microempresario mexicano: su perfil socio demográfico**

*Ing. José de Jesús Guerrero Rodríguez*

*Dr. Juan Antonio Olguín Murrieta*

*M.I. Rodolfo Barragán Ramírez*

*M.Ed. Nora Hilda González Durán*

## **Resumen**

Las micro empresas son un elemento importante de crecimiento económico para México, porque ellas constituyen el 95% de las unidades económicas del país, lo cual, generan empleo al 46% de los trabajadores del país y además aumentan el 15% de producto interno bruto (INEGI). Solo que para que se inicien estas empresas deben existir personas que se arriesguen a hacerlo, e invertir el poco capital que poseen o que pueden conseguir, y estos son los microempresarios, actores principales de esta investigación.

El propósito de esta investigación es identificar cual es el perfil- socio demográfico de un microempresario (o emprendedor) en Huejutla de Reyes Hidalgo, así como sus características, causas y motivos que lo llevaron a la realización de una microempresa.

Los resultados pueden ser de interés para futuros nuevos microempresarios de la región o de regiones similares.

***Palabras clave:***

*Microempresario, perfil, socio demográfico*

**Abstract**

Micro-enterprises are very important for Mexico economic growth, because they are the 95% of enterprises in the country, that is why, they generate 45% of employment and they are 15% of Gross Internal Product (INEGI). But in order to these micro-enterprises exist, there must be persons who take the rescue to build enterprises and invest the little money they have o they can get, these persons are the micro business-men, main actors in this research.

The purpose of this work is identify the social-demographic profile of a micro business-man (or entrepreneur)in Huejutla de los Reyes, Hidalgo, and their characteristics, causes and motivations they have to make an enterprise.

Results can be interesting for future business-men in the zone or in similar ones.

Key words: Micro business-man, profile, demographic, social.

## TÍTULO

# El microempresario mexicano: su perfil socio demográfico

*Ing. José de Jesús Guerrero Rodríguez  
Dr. Juan Antonio Olguín Murrieta  
M.I. Rodolfo Rodolfo Barragán Ram  
M.Ed. Nora Hilda González Durán*

## 1. Introducción

Las microempresas son un elemento importante de crecimiento económico y de empleo, fundamental para nuestro país. Esto ya está bastante documentado.

Menciona Ixel González (2010) en los últimos años, las microempresas están constituidas por menos de 10 trabajadores y que cada año dan trabajo a cerca de la mitad de la población ocupada y va en constante aumento.

“Hay una atomización de las unidades económicas del país, pues se han venido haciendo más pequeñas”, aseguró Eduardo Sojo Aldape, presidente del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), citado por Ixel González (2010).

La mayoría de las unidades económicas del país son de tamaño micro, de entre 1 y 10 empleados, y son las que emplean a cerca de

la mitad de los trabajadores en México. De acuerdo con los Censos Económicos del 2009, más de 95% de las unidades económicas del país son microempresas, que dan empleo a 46% de los trabajadores del país además aumentan el 15% de producto interno bruto.

En el país 87% de las microempresas no obtuvieron ningún crédito bancario, de acuerdo con los Censos Económicos del 2009, por los intereses elevados que deben pagar por créditos bancarios, esa es la principal razón por lo cual las microempresas no tienen el financiamiento adecuado para poder crecer en el país. Las microempresas suelen autofinanciarse, el 66% de los propietarios o socios financiaron la empresa por lo cual el 12.3% fue financiado por algún familiar en México o por algún familiar en el extranjero.

Por esto es necesario conocer las características de los microempresarios ya que ellos son una parte preponderante de la economía nacional y conocerlos es vital para poder definir planes, estrategias y programas de apoyo tanto financiero como técnico, que sirvan para que ellos puedan salir adelante en su tarea emprendedora.

## **Generalidades**

### **Objetivos de la Investigación**

Objetivo General:

Identificar el perfil socio-demográfico del micro-empresario en Huejutla de Reyes, Hidalgo.

Objetivos Específicos

- Determinar las características académicas de los mismos.
- Identificar sus aspectos personales y familiares.
- Determinar sus datos socio-económicos.

## **Justificación**

Esta Investigación beneficiará a esas personas que no cuentan con los conocimientos básicos de cómo empezar su propia microempresa,

y así los ayudara para que puedan presupuestar cuánto capital necesitaran para poder abrir una microempresa, así mismo conocerán los motivos, causas y características que llevaron a un emprendedor a la realización de una microempresa.

## **Delimitaciones**

La investigación se ubica en la ciudad de Huejutla de Reyes, Hidalgo en el sector comercio. Huejutla de Reyes colinda al norte con el estado de Veracruz y al sur con los siguientes municipios hidalguenses: Atlapexco y Huazalingo. Al este con los municipios: Tlanchinol, San Felipe Orizatlan y Jaltocan y al oeste con: Huautla.

La investigación se realizó durante los meses de Agosto del 2012 a noviembre del 2012.

## **2. Análisis contextual y marco teórico**

### **El perfil del emprendedor**

Menciona David Ibarra (2010) que un emprendedor “es una persona que sobresale entre los demás por tener una decisiva actitud de pasión”.

Según Jorge Silva (2008) un emprendedor es la persona que aborda la aventura de iniciar un negocio innovador que organiza y busca el capital para financiar la microempresa y asume todo o la mayor acción de riesgo. Un emprendedor siempre tratara de realizar su proyecto ya sea por la necesidad o por oportunidad de seguir adelante.

### **Características que debe tener un emprendedor:**

Para Iñazio Irizar (2003) un emprendedor posee las siguientes características particulares:

- Necesidad: Los emprendedores tratan de mejorar su situación personal ya sea material o mental.

- **Ambición:** Los objetivos de un emprendedor es ver convertido sus sueños en realidad.
- **Autoconfianza:** Los emprendedores siempre confían en si mismo y deben tener la decisión de apostar por la existencia de un mercado para su visión.
- **Liderazgo:** Personal y del proyecto, los emprendedores tienen la habilidad de que su visión propia se convierta en la visión de la empresa.
- **Capacidad de asumir riesgos:** Los emprendedores han aprendido a sobrellevar el estrés que produce asumir fuertes riesgos.
- **Serenidad ante el conflicto y el cambio:** Los emprendedores deben tener una suficiente valentía para afrontar la inseguridad y desconocido futuro.
- **Saber aprovechar las oportunidades:** Los emprendedores pueden detectar oportunidades para crear nuevos negocios.
- Los emprendedores y los microempresarios, para este trabajo términos sinónimos, son profesionales atentos al mercado, al cambio de los gustos y las tendencias, a la detección de nuevos productos y servicios.

### **Características que Influyen en un Emprendedor**

- Jorge Silva (2008) Comenta que las características que influyen en un emprendedor también consiste en el medio ambiente que los rodea.
- **Lo Político y lo Económico:** La orientación que se le dé a lo político y lo económico ayuda a la iniciativa de la actitud emprendedora.
- **El contexto socio cultural:** En el emprendedor existe la motivación entre el negocio y el comportamiento cultural de la población lo que garantiza la supervivencia del proyecto que se va a realizar.
- **El contexto tecnológico:** La tecnología ayuda a los emprendedores el tipo de proyecto que se puede realizar.
- **Lo cultural laboral:** Consiste en las formas de pensar y los valores adquiridos por la sociedad.
- **El contexto organizacional:** Los diseños organizacionales e impersonales con sistemas de normas pueden obstaculizar el desarrollo de la iniciativa del emprendedor.

- El contexto familiar: La Familia los ayuda a obtener valores, para motivarlos y así obtener el espíritu de un emprendedor.
- El contexto educacional: La educación tiene gran importancia en la formación de las personas emprendedoras.

### **Actitudes que posee un emprendedor**

- Jorge Silva (2008) Determina que un emprendedor siempre posee las siguientes actitudes emprendedoras:
- Necesidad de la Realización Personal: Mediante la realización de los proyectos los emprendedores experimentan la realización personal de uno mismo.
- Vocación Innovadora: La innovación es una base principal para la actitud de un emprendedor ya que los ayuda a iniciar con mucha iniciativa la realización de sus proyectos.
- Integridad y Responsabilidad Social: Los emprendedores siempre responden por sus actos y siempre responden por las consecuencias que vayan a suceder en la realización de su proyecto.
- Orientación al Reconocimiento y Recompensas: Los emprendedores siempre desean ser recompensados por sus actos y a su vez ser reconocidos por lo demás.
- Visión Optimista: En los periodos de desempleo los emprendedores siempre encuentran la manera para innovar y salir adelante.
- Armonía Organizacional: Los emprendedores siempre organizan muy bien sus recursos que necesitaran para la realización de sus proyectos.
- Autonomía: Los emprendedores siempre tienen la capacidad de pensar por cuenta propia para la realización de sus proyectos.

## **3. Metodología**

### **Enfoque de la Investigación**

El tipo de investigación es de tipo cuantitativo. Según Alejandro Lerma (2004) la investigación cuantitativa se enfoca en la obtención de datos e índices y nos ayuda a la recolección de datos, para poder responder a las preguntas de investigación y a los objetivos planteados.

## Tipo de investigación

La presente investigación será tipo descriptivo. Según Corina Schmelkes (2007) la investigación descriptiva se utiliza para conocer información sobre algún tema que no existe.

## Método de la investigación

El método a utilizar será una investigación documental y una investigación de campo. Y es también de campo porque se entrará en contacto directo con la realidad, para resolver nuestros objetivos y preguntas de investigación. La investigación de campo utiliza la entrevista, la encuesta y la recolección de datos como herramientas de trabajo.

## Variables e Indicadores.

A continuación se muestra las variables a investigar, sus indicadores así como los ítems del instrumento que se aplicará.

VARIABLES	INDICADORES	ITEMS
4.3 Características académicas	Carrera o profesión Grado máximo de estudios Tipo de escuela donde realizó sus estudios Que otra lengua habla Estudia actualmente	14,15,16,17,18,19
4.4, 4.7 Aspectos personales y familiares	Giro del negocio familiar Edad de su primer trabajo Cuántos hermanos tiene Pasatiempo favorito Practica algún deporte	20,21,22,23,24,25 26,27,31,32,33,34
4.5 Datos socio- económicos	Clase social antes de iniciar su empresa Edad cuando inicio su empresa Estado civil cuando inició su empresa	28,29,30

Fuente: Elaboración propia

## Población

La población a la que se enfocó la investigación fueron los dueños de las microempresas. En la ciudad de Huejutla de Reyes Hidalgo se encuentran alrededor de 176 microempresas que están registradas en las oficinas de la Cámara Nacional de Comercio (CANACO) y es con esta cantidad que se efectuara la investigación.

## Muestra

La cifra anterior de empresas que deben de ser investigadas se obtuvo de la siguiente manera.

$n = ?$

$e = 10\% = 0.1$

$Z = 1.65$  para el 90% de confiabilidad

$N = 176$  microempresas

$p = 0.50$

$q = 0.50$

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{Ne^2 + Z^2 p \cdot q}$$

$$\frac{(1.65)^2 (0.50) (0.50) (176)}{(176)(0.10)^2 + (1.65)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{119.79}{1.76 + 0.68}$$

$$n = \frac{119.79}{2.44}$$

$$n = 49.08,$$

$$n = 49 \text{ microempresas}$$

## Instrumento de recolección de datos

El instrumento utilizado para la recolección de datos fue un cuestionario, el cual consistió en preguntas cerradas, abiertas y de opción múltiple.. Ver anexo 1.

## **4. Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones.**

En este apartado se mencionan las conclusiones obtenidas en el análisis e interpretación de los datos recolectados, que se obtuvieron de la aplicación de la encuesta, con lo cual se pudo responder a los objetivos de investigación definidos en este trabajo, de acuerdo con

### **¿Cuáles son los datos generales de las microempresas en Huejutla de los Reyes, Hidalgo?**

El 50% de los encuestados mencionaron tener menos de 5 años en la apertura de su negocio, el 25% tiene de 11 a 20 años, el 9% tiene de 5 a 10 años, mientras que el 8% tiene más de 21 años que iniciaron su negocio.

Del total de microempresarios encuestados el 100% mencionó que se empresa fue creada por ellos mismos, a nadie se la heredaron. Asimismo, el 91% están constituidas como personas físicas.

El 46% de los encuestados emprendieron un negocio por necesidades económicas, el 36% por deseos de logro y el 18% por independencia económica y laboral.

El 33% de los encuestados decidió su giro por afinidad a su preparación profesional, el 25% por gusto, diversión o pasatiempo y el 17% por experiencia laboral anterior y relación con el giro familiar.

De los microempresarios encuestados, el 75% mencionó haber iniciado su negocio con menos de 50 mil pesos, mientras que el 25% inicio con más de 50,000 pesos. El 83% de los microempresarios obtuvo esa cantidad de dinero por recursos propios, el 9% por familiares o amigos y el 8% lo obtuvo por medio de instituciones bancarias.

### **¿Cuál es el perfil Socio-Demográfico de un microempresario en Huejutla de Reyes Hidalgo?**

Con los resultados obtenidos en esta investigación, se puede decir del perfil socio-demográfico de un microempresario de Huejutla de Reyes

Hidalgo, que la mayoría están dedicados al sector comercio como persona física, del cual, en su totalidad son hombres con edad de 40 a 59 años y son nacidos en la ciudad de Huejutla de Reyes Hidalgo, actualmente los microempresarios se encuentran casados.

La mayoría de las microempresas fueron creadas, por necesidades económicas y deseos de logro, invirtiendo menos de \$50,000 pesos inicialmente que consiguieron con recursos propios.

La mayoría de los microempresarios de Huejutla de Reyes Hidalgo, cuentan con una carrera o profesión, habiendo estudiado en escuela pública y un cuarto de ellos habla la lengua Náhuatl.

Una gran parte tuvo a su papá como empleado, mientras que su mamá fue ama de casa, la mayoría de los microempresarios tienen más de 4 hermanos. Habiendo un negocio familiar tipo comercial. En su totalidad hizo su primer negocio cuando tenía entre 16 a 20 años de edad y que sus padres lo estimularon a emprender el negocio.

La clase social antes de crear su empresa, fue de clase media y empezaron su empresa cuando tenían entre 21 a 25 años de edad, estando casados. A los microempresarios les gusta practicar un deporte, en su mayoría basquetbol y su pasatiempo favorito es convivir en familia.

Las cualidades que más aprecian como microempresarios fueron perseverancia, compromiso e innovación.

### **¿Qué características académicas posee un micro-empresario de Huejutla de Reyes Hidalgo?**

De los microempresarios encuestados, se obtuvo como conclusión que en Huejutla de Reyes Hidalgo, el 17% de los microempresarios terminaron su carrera como Ingenieros, el 25% terminaron como Licenciados, el 8% terminó su carrera en un área educativa.

El 87% de los microempresario mencionaron haber estudiado en una escuela de gobierno (publica), mientras que el 13% estudio en una escuela privada.

Actualmente ningún microempresario estudia en este momento.

En cuanto al dominio de idiomas, el 25% de los Hidalguenses hablan Náhuatl, el 17% habla un poco el idioma ingles y el 58% de los microempresarios no habla ninguna otra lengua.

### **¿Cuáles son los aspectos personales y familiares de un micro-empresario de Huejutla de Reyes, Hidalgo?**

Los microempresarios encuestados consideraron que las cualidades que posee un empresario son: compromiso (22%), perseverancia (19%) e innovación (17%).

El 34% de los microempresarios mencionaron que la ocupación de su papá durante la infancia fue de empleado, el 25% señaló que su papá fue empresario y el 17% fue comerciante.

También nos mencionaron que la ocupación de su mamá durante su infancia fue ama de casa (75%), el 17% señaló que su mamá fue comerciante, mientras que el 8% respondió que su mamá fue empleada.

Un 50% de los microempresarios encuestados respondieron tener más de 4 hermanos y el 17% señaló tener 2 hermanos.

La mitad de las personas encuestadas respondieron que existe un negocio que maneje la familia como: hermanos (33%), padres (33%), tíos (17%) y el otro 17% comentaron que su pareja les ayuda en el negocio familiar. El tipo de negocio familiar que manejan los microempresarios es de tipo comercial.

### **¿Cuáles son los datos socio-Económicos de un micro-empresario en Huejutla de Reyes Hgo?**

Las encuestas arrojaron que el 58% de los microempresarios, eran clase media antes de iniciar su microempresa, mientras que el 42% respondió que eran clase baja.

La edad que tenían cuando iniciaron su microempresa fue de 21 a 25 años (33%).

El 58% respondió que su estado civil era casado cuando inicio la creación de su microempresa, mientras que el 42% menciono que su estado civil era soltero.

Dos aspectos son sumamente importantes de estas conclusiones: la primera, que una mínima parte de los microempresarios de Huejutla obtuvo un financiamiento bancario, apenas el 8% de ellos, y la segunda, ninguno de ellos está estudiando actualmente.

## **Recomendaciones**

Es importante observar y analizar que en las conclusiones obtenidas en esta investigación nos aportan mucha información.

Esta información es fundamental para que los gobiernos tengan la información necesaria, de cuál es el perfil socio-demográfico de un microempresario en Huejutla de Reyes, Hidalgo y puedan brindarles el soporte suficiente a aquellos emprendedores que deseen crear una microempresa.

Muchos microempresarios que no tienen el apoyo y los recursos suficientes para crear un negocio, lo cual, las instituciones de gobierno como FONDO PYME o instancias como la Secretaría de Economía, lo cual es un área de oportunidad.

Además, las instituciones educativas podrían ofrecer planes de capacitación con el fin de actualizar los conocimientos de una manera práctica y acorde a los requerimientos del mundo actual, tan competitivo.

## Bibliografía

- Alcaraz, R. (2001). El emprendedor de éxitos: Guía de planes de negocios. Editorial Mac Graw Hill, México.
- Anzola, S. (2002). Administración de la pequeña empresa. Editorial Mac Graw Hill, Mexico.
- Diario de Yucatán (2012, 21 de octubre). El desempleo en México bajó a 5.01 % en septiembre. Economía. Recuperado el 19 de octubre de 2012, de [<http://yucatan.com.mx/economia/el-desempleo-en-mexico-bajo-a-5-01-en-septiembre/>]
- Diario portal (septiembre 21,2012 en portada), Microempresas contra el desempleo [<http://diarioportal.com/2012/09/21/microempresas-contra-el-desempleo/>]
- González, I. (2010). Microempresas en México Aumentan, Revela Inegi. Recuperado el 19 de octubre de 2012, de <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/82098.html>.
- Guerrero, J.J., Chávez, J. y Olguín J. A. (2008). Perfil Socio-demográfico de los Micros y Pequeños Empresarios: Presentado en el primer foro universitario “investigación, sociedad y desarrollo”, México.
- Ibarra, D. (2010). Los primeros pasos al mundo empresarial: Una guía para emprendedores. Editorial Limusa, México.
- Irizar, I. (2003). Como crear una empresa: lo que todo emprendedor debe saber. Ediciones gestión 2000, Barcelona.
- Longenecker, J.G., Moore, C. W., Petty, J. W. (2001). Administración de Pequeñas empresas: Un Enfoque Emprendedor. Editores International Thompson, México.
- López, E. (2000). Apuntes para una Monografía: Huejutla de Reyes, Hidalgo. Editorial Sauce Blanco, México.

Navarro, E. citado por Valda, J.C. (2011). Las diferencias entre Emprendedor y Empresario. Recuperado el 20 de octubre de 2012, de <http://jcvalda.wordpress.com/2011/06/21/las-diferencias-entre-emprendedor-y-empresario/>.

Ruiz, G. (2009,25 de junio). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Diario Oficial de la Federación. Recuperado el 21 de octubre de 2012, de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009).

Silva, J.E. (2008). Emprendedor: Crear su propia empresa. Editorial Alfa Omega, Colombiano.

## Anexos



**Anexo 1. Instrumento de recopilación de datos:  
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE TAMAULIPAS  
FACULTAD DE INGENIERIA "ARTURO NARRO SILLER"**

### **Cuestionario para determinar el perfil de un microempresario**

Esta investigación tiene como fin conocer el perfil de los microempresarios de la ciudad de Huejutla de Reyes. La información será tratada de un modo confidencial y en ningún caso será divulgada de forma individual, solo de manera estadística.

Instrucciones: Seleccione con una "X" la respuesta deseada.

#### **SECCION 1. Datos generales**

##### **1. Categoría jurídica de la empresa:**

- a)  Persona física
- b)  Persona moral

##### **2. Sector de la Empresa:**

- a)  Comercial
- b)  Servicios

##### **3. Edad del Empresario:**

- a)  20 a 25
- b)  26 a 39
- c)  40 a 59
- d)  60 o más

##### **4. Sexo:**

- a)  Masculino
- b)  Femenino

##### **5. Lugar de nacimiento:**

- a)  Huejutla de Reyes
- b)  Otro \_\_\_\_\_

##### **6. Estado civil Actual:**

- a)  Casado
- b)  Soltero
- c)  Divorciado
- d)  Viudo
- e)  Unión Libre

#### **SECCION 2. Datos de la Empresa**

##### **7. Fecha de Inicio del Negocio:**

- a)  Menos de 5 años
- b)  De 5 a 10 años
- c)  De 11 a 20 años
- d)  De 21 a 30 años
- e)  Mas de 30 años

##### **8. La Empresa de su Propiedad, fue:**

- a)  Creada
- b)  Comprada
- c)  Heredada

##### **9. ¿Qué lo llevo a emprender un negocio?**

- a)  Necesidades económicas
- b)  Independencia económica y laboral
- c)  Desempleo
- d)  Deseos de logro
- e)  Otro, especifique por favor \_\_\_\_\_

##### **10. ¿Cómo decidió usted el giro de su empresa?**

- a)  Nicho no explotado
- b)  Afinidad a su preparación profesional
- c)  Experiencia laboral anterior

- d)  Casualidad
  - e)  Relación con el giro familiar
  - f)  Gusto, diversión o pasatiempo
  - g)  Otro, especifique por favor
- 

**11. ¿Tenía usted alguna experiencia en la clase de empresa que inicio?**

- a)  Si
- b)  No

**12. ¿Con que inversión aproximada inicio usted su negocio?**

- a)  Menos de \$50,000
- b)  De \$ 50,001 a \$100,000
- c)  De \$100,001 a \$200,000
- d)  De \$200,001 a \$300,000
- e)  De \$300,001 a \$400,000
- f)  De \$400,001 a \$500,000
- g)  Más de \$500,000

**13. Esa cantidad, ¿Como la consiguió usted?**

- a)  Recursos propios
  - b)  Familiares y Amigos
  - c)  Incubadoras
  - d)  Bancos
  - e)  otros, especifique por favor
- 

### SECCION 3. PREPARACION ACADEMICA

**14. ¿Cuál es su carrera o profesión?**

---

**15. En caso de no contar con una carrera profesional, ¿Cuál es su grado máximo de estudios?**

- a)  Primaria
- b)  Secundaria
- c)  Bachillerato
- d)  Carrera Comercial
- e)  Carrera Técnica
- f)  Licenciatura
- g)  Maestría
- h)  Doctorado

**16. ¿Cuál fue el tipo de escuela donde hizo sus estudios?**

- a) Primaria  Publica  Particular
- b) Secundaria  Publica  Particular
- c) Bachillerato  Publica  Particular
- d) Universidad  Publica  Particular
- e) Posgrado  Publica  Particular

**17. ¿Estudia Actualmente?**

- a)  Si
- b)  No

**18. Si lo hace, ¿Qué tipo de estudio realiza?**

- a)  Especialización
  - b)  Diplomado
  - c)  Maestría
  - d)  Doctorado
  - e)  Idiomas
  - f)  Otro especifique por favor
- 

**19. ¿Qué otra lengua habla, además del Español?**

- a)  Ingles
- b)  Francés
- c)  Italiano
- d)  Alemán
- e)  Náhuatl
- f)  Otro especifique por favor

### SECCION 4. DATOS FAMILIARES

**20. Por favor, indique la ocupación de su papa, durante la infancia de usted:**

- a)  Profesionista Independiente
- b)  Comerciante
- c)  Empresario
- d)  Empleado
- e)  Practica de un Oficio
- f)  Otro especifique por favor

**21. Por favor, indique la ocupación de su mama, durante la infancia de usted:**

- a)  Profesionista Independiente
- b)  Comerciante
- c)  Empresario

- d) ( ) Empleada
  - e) ( ) Practica de un Oficio
  - f) ( ) Ama de casa
  - g) ( ) Otro especifique por favor
- 

**22. ¿Cuántos hermanos tiene?**

- a) ( ) Ninguno
- b) ( ) Uno
- c) ( ) Dos
- d) ( ) Tres
- e) ( ) Cuatro
- f) ( ) Más de cuatro

**23. ¿Existe un negocio que maneje la familia?**

- a) ( ) Si
- b) ( ) No

**24. Si existe, ¿de quién es?**

- a) ( ) Padres
  - b) ( ) Hermanos
  - c) ( ) Tíos
  - d) ( ) Sobrinos
  - e) ( ) Otro especifique por favor
- 

**25. ¿Cuál es el giro del negocio familiar?**

**26. ¿A qué edad tuvo usted su primer trabajo remunerado, o bien, su primera venta?**

- a) ( ) 16 a 20 años
- b) ( ) 21 a 25
- c) ( ) 26 a 35
- d) ( ) 36 o mas

**27. ¿Sus padres lo estimularon a emprender algún negocio?**

- a) ( ) Si
- b) ( ) No

**SECCION 5. DATOS SOCIO- ECONOMICOS**

**28. ¿Cuál era su clase social antes de tener su empresa?**

- a) ( ) Alta

- b) ( ) Media
- c) ( ) Baja

**29. ¿Qué edad tenía usted cuando empezó su empresa?**

- a) ( ) 16 a 20 años
- b) ( ) 21 a 25
- c) ( ) 26 a 35
- d) ( ) 36 o mas

**30. Cuando empezó su negocio, ¿Cuál era su estado civil?**

- a) ( ) Casado
- b) ( ) Soltero
- c) ( ) Divorciado
- d) ( ) Viudo
- e) ( ) Unión libre

**SECCION 6. ENTRETENIMIENTO**

**31. ¿Practica usted algún deporte?**

- a) ( ) Si ¿Cual es?
- 

- b) ( ) No

**32. ¿Cuál es su pasatiempo favorito?**

- a) ( ) Leer
- b) ( ) Escuchar música
- c) ( ) Ir al cine
- d) ( ) Viajar
- e) ( ) Hacer deporte
- f) ( ) Convivencia familiar
- h) ( ) Otro especifique por favor

Fuente: Elaboración propia

**SECCION 7. CARACTERISTICAS PERSONALES**

**33. ¿Cuales características considera usted que son las cualidades de un empresario? Anote del 1 al 3 las que considere más importantes.**

**APORTES DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS Y EDUCACION.  
INVESTIGACION APLICADA EN TAMPICO Y CD. MADERO, TAMAULIPAS**

34. De la siguiente lista de características, Anote del 1 al 5 las que considere que usted posee:a) ( ) Tener metas claras	b) ( ) Tolerancia	c) ( ) Tenacidad	d) ( ) Constancia
e) ( ) Liderazgo	f) ( ) Control de si mismo	g) ( ) Organización	h) ( ) Disciplina
i) ( ) Cultura amplia	j) ( ) Responsabilidad	k) ( ) Creatividad	l) ( ) Apertura a discutir
m) ( ) Disponibilidad al cambio	n) ( ) Iniciativa	o) ( ) Dinamismo	p) ( ) Capacidad de análisis
q) ( ) Racionalidad	r) ( ) Sensibilidad	s) ( ) Conciencia de capacidades y limitación	

Fuente: Elaboración Propia



**COMPETITIVIDAD Y ESTRATEGIA.  
CASO DE INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS PRIVADAS DE  
NIVEL MEDIO SUPERIOR DE  
TAMPICO Y CIUDAD MADERO**



## TÍTULO

# **Competitividad y estrategia. Caso de Instituciones Educativas privadas de nivel medio superior de Tampico y Ciudad Madero**

*Dr. Javier Chávez Meléndez  
M.E. Juan Carlos Guzmán García  
C. Dr. Nora Hilda González Durán  
M.I. Federico Gamboa Soto*

## **Resumen**

Un número importante de organizaciones educativas privadas han tenido que cerrar sus puertas por falta de capacitación y aplicación de acciones estratégicas competitivas.

La presente investigación busca determinar el nivel de competitividad de un segmento de empresas particulares dedicadas a la educación media superior en Tampico y Cd. Madero.

Debido a dificultades de acceso a empresas de este giro, el muestreo fue aleatorio, tomando como base del estudio cinco casos.

Los resultados, de interés para este tipo de empresarios, permitieron la formulación de alternativas de desarrollo para estas

empresas, tales como un plan estratégico de competitividad para las mismas.

***Palabras clave:***

Competitividad, estrategia, instituciones de educación media superior

**Abstract**

Too many private educational enterprises had finished their operations because they have not applied strategic and competitive actions and their people do not have the right skills.

This work looks for knowing the competitiveness level of a certain group of middle-superior educational enterprises in Tampico and Cd. Madero.

Due to certain difficult, sample was random, with five study cases.

Results, very interesting for this kind of business-men, generated some development alternatives for these enterprises, such as a competitiveness strategic plan for themselves.

*Key words: Competitiveness, strategy, middle-superior educational enterprises.*

## TÍTULO

# **Competitividad y estrategia. Caso de Instituciones Educativas privadas de nivel medio superior de Tampico y Ciudad Madero**

*Dr. Javier Chávez Meléndez*

*M.E. Juan Carlos Guzmán García*

*C. Dr. Nora Hilda González Durán*

*M.I. Federico Gamboa Soto*

## **1. Introducción**

Seleccionar una institución educativa apropiada para los hijos, es de gran importancia y responsabilidad para muchos padres de familia.

Para los empresarios de estas escuelas, cada padre que decide a su favor, representará una colegiatura mensual, en muchos de los casos por espacio de tres años.

Las escuelas preparatorias privadas incorporadas a la UAT, están inmersas en esta dinámica de selección de escuelas de los padres de familia cada ciclo escolar.

Desde una perspectiva socioeconómica, este segmento de 32 instituciones educativas privadas de nivel medio superior incorporadas a la Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT) en Tampico, es un

estrato de negocios importante, constituyen en conjunto una población en esta zona de aproximadamente ocho mil estudiantes, dan empleo directo a poco más de un mil quinientas personas y sus ingresos mensuales brutos rebasan los diez millones de pesos al mes.

Todas las escuelas preparatorias privadas incorporadas a la UAT en la zona sur de Tamaulipas, en su conjunto representan cerca del 40% de todo el personal de la Refinería Francisco I. Madero de PEMEX en Ciudad Madero.

Lo anterior dimensiona la importancia del segmento empresarial en cuestión.

Por otro lado, el crecimiento de la población en edad de estudiar en el nivel medio superior, el cual se puede observar en la tabla 1.1, ha sufrido un crecimiento del 56% en un término de 11 años.

**Tabla 1. Resumen Nacional de Matricula del nivel bachillerato de 2000 al 2011.**

Nivel Escolar	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2011
<b>BACHILLERATO TOTAL</b>	2,594,242	2,764,224	2,936,101	3,083,814	3,185,089	3,301,555	3,923,822

Fuente: portal SEMS SEP 2000-2005 consultada el 5 de abril del 2011 en [http://www.sems.gob.mx/Extranet/asp/Archivos/Estadísticas\\_SEP\\_2000-2005.pdf](http://www.sems.gob.mx/Extranet/asp/Archivos/Estadísticas_SEP_2000-2005.pdf)

La matrícula en las escuelas privadas de Tamaulipas y de México va a la baja por diferentes razones, entre ellas la situación económica actual (Sosa, 2012), la inseguridad (Tamaulipas en línea, 2012), entre las más importantes causas.

Un estudio reciente señala que mientras el promedio de los alumnos en las instituciones públicas apenas alcanza el 50% de lo esperado en los objetivos de los programas oficiales, los matriculados en escuelas privadas se apegan al 100%. (UNESCO, 1996).

Las escuelas particulares del país han registrado la baja de unos 560 mil alumnos, que han migrado hacia el sistema público, debido a la

crisis económica señaló el presidente de la Unión Nacional de Padres de Familia (UNPF) en el periódico Universal. (Bustamante, 2009)

Dado que existe la problemática de baja matrícula de alumnos en las instituciones de educación media superior, existen muy diversos factores por los cuales los padres de familia eligen una institución de este tipo para sus hijos, es entonces que surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los factores significativos que los padres de familia consideran en la elección de una escuela preparatoria privada para sus hijos en la zona sur de Tampico, que sirvan de base para la elaboración de un plan estratégico competitivo para las mismas?

### **Objetivo General:**

Determinar un Plan estratégico basado en los factores significativos que consideran los padres de familia al elegir una escuela preparatoria, orientado a las instituciones de educación media superior del sur de Tampico incorporadas a la Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT), con la finalidad de mejorar su situación competitiva.

### **Objetivos Específicos:**

1. Analizar y determinar las problemáticas relacionadas con la captación de alumnos para estas empresas.
2. Definir los factores principales por los cuales los padres de familia seleccionan una escuela de este nivel.
3. Estructurar un plan estratégico que permita mejorar su situación competitiva actual.

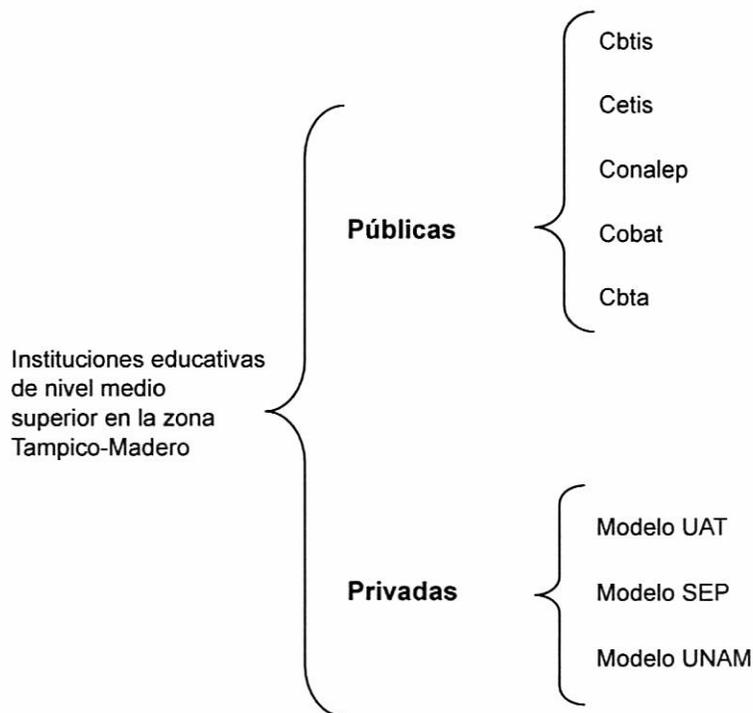
## **2. Análisis contextual y marco teórico**

### **Análisis Contextual.**

**Estructura de las instituciones educativas de nivel medio superior en la zona Tampico-Madero.**

Dentro de la modalidad propedéutica, encontramos instituciones de nivel medio superior en la zona sur de Tampico las cuales están integradas de la siguiente forma:

**Diagrama 2.1 Clasificación del Subsistema de Educación Media Superior en el Sur de Tamaulipas. Elaboración Propia.**



Fuente: Elaboración Propia

Si se considera que cada nivel mostrado en el diagrama anterior tiene una cantidad importante de escuelas e instituciones en la zona; tan solo de las escuelas de nivel medio superior privadas modelo UAT, se tienen treinta y tres en esta región, nos permite dimensionar el nivel de competencia existente.

**Estructura general de las instituciones educativas Privadas de Nivel Medio Superior en México.**

**Instituciones privadas en el estado de Tamaulipas**

Se entiende por institución o escuela privada, aquella en la cual su administración es llevada por particulares o empresas que cobran una cuota o colegiatura por los servicios educativos que brindan.

Las instituciones educativas **privadas a nivel medio superior** en el estado de Tamaulipas se dividen en modelos educativos como:

- Modelo incorporado a la Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT)
- Modelo de la Secretaría de Educación Pública (SEP)
- Modelo de la Universidad Autónoma de México (UNAM)

Este proyecto de investigación está enfocado a las instituciones educativas de nivel media superior privadas incorporadas al modelo educativo de la Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT).

### **Principales problemas que enfrentan las escuelas preparatorias privadas en México.**

Según el Grupo Esteco de psicólogos (2010), los principales problemas que enfrentan las escuelas preparatorias son los siguientes:

- **Alumnos con problemas de drogadicción y alcoholismo.** Más del 60% de los jóvenes de 14 a 20 años consume alcohol.
- **Trastornos de la imagen y la alimentación de los alumnos.** Los principales problemas de éste tipo son la Anorexia y bulimia entre otras.
- **Alumnos con bajo rendimiento académico derivado al mal uso de las Nuevas tecnologías.**
- **Problemas de integración en los grupos.** Muchos jóvenes presentan problemas de relación con su grupo y que sufren por no ser aceptados.
- El “bullying” como caso extremo, se da en hasta un 12 % en las instituciones educativas.
- **Alumnos con problemas Familiares.** La desintegración familiar, los divorcios, familiares enfermos, abandono de los padres hacia los hijos, etc.
- **Deserción escolar.** Abandono de los estudios por múltiples factores.

- **Problemas de Disciplina.** Los problemas de disciplina suelen tener su origen en problemas personales acumulados de los alumnos, (Meler, 1993)
- **Problemas de captación de alumnos.**
- Este tipo de problemas afecta en gran manera a muchas escuelas no sólo de nivel medio superior.

## Marco Conceptual

### Variable de Estudio. Competitividad.

En este estudio se analizó solamente el nivel 1 de la competitividad, que es el nivel de la empresa, de acuerdo con Abdel y Romo (2004), dejando a un lado los demás niveles.

En consideración a lo anterior, se revisaron once modelos teóricos de competitividad, en este nivel 1 (Chávez, Guerrero, Olgún, 2009).

### Grafica 2.1: Modelos Teóricos de competitividad empleados y sus Dimensiones.

No.	Nombre	Autor(es)	Año	Características
1	Modelo Nacional Para Mipymes Competitivas	Instituto Nacional para el Fomento de la Calidad, (2010)	2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Conocimiento del entorno</li> <li>o Alianzas</li> <li>o Relación con Clientes.</li> <li>o Recursos y Actividades clave</li> <li>o Propuesta de Valor</li> <li>o Estructura de Costos</li> </ul>
2	Modelo de la Competitividad Sistémica	Esser, Wolfgang, Dirk, Meyer_ Stamer, (1996)	1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Capacidad de la Gestión</li> <li>o Estrategias Empresariales</li> <li>o Gestión de la Innovación</li> <li>o Mejores Prácticas Producción</li> <li>o Integración Redes Coop. Technolog.</li> <li>o Logística Empresarial</li> <li>o Interacción de Proveedores y Prod.</li> </ul>
3	Modelo de la Competitividad Integral	López, López y Pérez,(2004)	2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Papel del Gobierno.</li> <li>o Acciones de la Empresa.</li> </ul>

**APORTES DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS Y EDUCACION.  
INVESTIGACION APLICADA EN TAMPICO Y CD. MADERO, TAMAULIPAS**

4	Matriz de Prácticas de Clase Mundial	Arechavala, (1998)	1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Objetivos</li> <li>o Toma de Decisiones</li> <li>o Conocimiento del Cliente</li> <li>o Uso de la Información Financiera</li> </ul>
5	Modelo del Análisis de la Competitividad	Ten Kate, citado por Garduño, (2006).	2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Factores que afectan los Costos, Precios, Rentabilidad, Permanencia y Penetración de Mercados.</li> <li>o Factores de Eficiencia de Insumos.</li> <li>o Factores relacionados con Calidad y Diferenciación de Productos o Servicios.</li> </ul>
6	Modelo de Competitividad	Hamel y Prahalad, (1990).	1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Posición Relativa en el Mercado.</li> <li>o Ventaja Competitiva Sostenible.</li> <li>o Competencias Centrales</li> </ul>
7	Modelo de Competitividad en el Comercio Internacional	Lerma, (2000).	2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Producto vendible en el comercio exterior (Diseño, calidad, presentación, tecnología, envase, precio, etc.)</li> <li>o Comercialización (Promoción, venta, servicio, condiciones comerciales)</li> <li>o Empresa (Organización, Capacidad Tecnológica, Actitud hacia la Internacionalización)</li> </ul>
8	Modelo de Desarrollo y Generación de Competitividad Intra	Batres y García, (2006).	2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Desarrollo de Cadenas Productivas</li> <li>o Capital Humano, Capacitación y Desarrollo.</li> </ul>
9	Modelo de las Ventajas Competitivas	Porter, (2002)	2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Composición del Sector</li> <li>o Poder e influencia de cada Fuerza.</li> <li>o Posición Competitiva.</li> <li>o Cadenas de Valor</li> <li>o Ventajas Competitivas</li> </ul>
10	Modelo de Competitividad	Schuller y Lidbom, (2009).	2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Desempeño del Mercado</li> <li>o Alta eficiencia</li> <li>o Factores de éxito clave.</li> <li>o Valor agregado</li> </ul>
11	Modelo de Competitividad de una Compañía	Vilanova, Lozano y Arenas, (2009).	2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Capacidad de Innovación</li> <li>o Relaciones Internas y Externas.</li> <li>o Reputación</li> <li>o Recursos Estratégicos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## Las estrategias competitivas.

Mintzberg (1997) señala seis tipos de estrategias para competir.

Fuente: Elaboración propia

1. **La estrategia de indiferenciación.** Se identifica en aquellas empresas que no tienen la intención de copiar intencionadamente a sus competidores.
2. **En la estrategia de diferenciación en imagen.** El objetivo es crear una percepción distintiva de los productos o servicios en la mente de los clientes.
3. **La diferenciación en calidad** se logra mediante altas prestaciones de sus productos. Requiere de fiabilidad, duración y un desempeño superior del producto en relación con el precio.
4. **La diferenciación en diseño.** La idea es perfeccionar las características del producto y del diseño a través de la investigación y desarrollo.
5. **La estrategia de diferenciación en precio** es viable sólo a través de la consecución de costes bajos, para luego poder ofrecer precios bajos.
6. **En la diferenciación en soporte,** las empresas crean un grupo de productos complementarios a los principales, con el objetivo de ofrecer una atención más amplia.

## Ventaja competitiva.

La ventaja competitiva es la capacidad que tiene la empresa para ofrecer un producto mejor o a un menor precio que los rivales, para así atraer la atención de la demanda y obtener buenos resultados. En pocas palabras “crear valor para los compradores” (Porter, 1985)

## Planeación estratégica

La planeación representa la base de la gestión. Las actividades de planificación determinan los objetivos de una organización y establecen las estrategias adecuadas para su consecución.

Según Kotler (2004): *“Es el proceso de crear y mantener una congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiante”*

La estrategia es un concepto multidimensional que propone dirección, sentido de unidad y propósito a la empresa. (Crossby, 1997)

Steiner (1998) define a la planeación estratégica como: *“El proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar estos objetivos”*.

Aguirre (1981), la define como: *“El proceso de decidir que se va a hacer, como se hará, quien y cuando lo hará mediante la implantación de los planes estratégicos, tácticos y operativos”*.

### **3. Metodología**

#### **Etapa Inicial Exploratoria.**

Con la finalidad de lograr un acercamiento a este tipo de empresas y empresarios, se realizó un estudio exploratorio, obteniendo un conocimiento general de los dos segmentos empresariales en estudio.

#### **Etapa dos. Descriptiva-Explicativa.**

La etapa descriptiva-explicativa, sirvió para construir las herramientas necesarias para hacer acopio de todos los datos relacionados con las preguntas de investigación.

##### **a) Tipo de estudio.**

El proyecto de investigación es un estudio cualitativo, descriptivo, transversal y no experimental.

##### **b) Población, Muestra y Método de Muestreo.**

### **Población y muestra.**

Las poblaciones se integran por las 32 escuelas de nivel privadas de nivel medio superior de Tampico, incorporadas a la UAT.

La muestra se determinó a juicio del investigador, considerando las facilidades de acceso a estas empresas como factor de inclusión.

De esta forma se incluyeron 5 escuelas privadas en la muestra final.

### **Método de Muestreo.**

- La estrategia inicial se estableció como método de muestreo el **aleatorio simple**.
- Sin embargo fue necesario cambiar el método de muestreo por el muestreo a **juicio del investigador**, lo anterior porque se dificultó el acceso a varias escuelas y por consiguiente a la información.

#### **a) Herramientas para acopio de información y Validación.**

Se diseñaron tres cuestionarios utilizando el software estadístico “DYANE” (Santesmases, 2001); y en su diseño, todas las preguntas se desarrollaron orientadas a responder los objetivos de la investigación.

**Cuestionario 1.** Objeto de estudio: Problemas significativos en las escuelas de nivel media superior.

Sujeto de estudio: Directores de la muestra.

**Cuestionario 2.** Objeto de estudio: Factores significativos que influyen en la decisión de seleccionar una escuela de este nivel.

Sujeto de estudio: Padres de familia de escuelas de la muestra.

**Entrevista 3.** Objeto de estudio: Competitividad

Sujeto de estudio: Directores de escuelas preparatorias particulares en estudio

## Validación.

De forma previa a la aplicación de los instrumentos, estos se validaron de la forma siguiente:

- De forma interna, Por riesgos de sesgo, Por validez de constructos, Con prueba piloto y
- Con la prueba Alpha de Cronbach.

## Análisis de la Información.

Toda la información obtenida, fue analizada estadísticamente, aplicando el software DYANE de Santesmases (2001) para determinar los parámetros e indicadores pertinentes.

## 4. Resultados

### Principales problemáticas en las instituciones educativas privadas de nivel medio superior

Como resultado de la aplicación de la Estadística Descriptiva a los datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación, se obtuvieron como principales resultados los siguientes:

**Tabla 4.1. Principales Problemáticas en las Instituciones de Educación en Estudio.**

No.	Problemática (Causa de la Deserción)	Porcentaje Encontrado	Evaluación
1.	Drogadicción	34%	Bajo
2.	Alcoholismo	30%	Bajo
3.	Mal uso de las Tecnologías de Información (Todo el tiempo en Celulares, Tablets, Ipad's, etc.)	44%	Medio
4.	Inseguridad Pública.	56%	Regular
5.	Falta de Integración a los Grupos	26%	Bajo
6.	Indisciplina escolar	34%	Bajo
7.	Problemas Familiares	44%	Regular
8.	Economía familiar.	48%	Medio

Sujeto: Directores de las Instituciones educativas en estudio.

Tamaño Muestral: 5

Fuente: Elaboración propia.

Observando la tabla 4.1 anterior, se puede establecer que, a pesar de que hay grupos que estiman que los problemas tales como la inseguridad pública, la desintegración familiar o el rendimiento académico, son muy significativos, en la realidad no son tan marcados.

Por otro lado, problemas tales como el mal uso de las Tecnologías de Información y la economía familiar, tienen efectos importantes en la deserción escolar en este nivel de estudios.

### **Factores Significativos en la selección de una institución educativa privada de nivel medio superior.**

A continuación se presentan los resultados en relación a los factores significativos de selección de una institución educativa para los padres de familia.

**Tabla 4.2. Factores Significativos en la selección de una institución educativa de este nivel.**

No.	Factor Significativo de Selección	Porcentaje Encontrado	Evaluación en Importancia
1.	Ubicación	44%	Medio
2.	Precio (Colegiaturas, Inscripciones)	52%	Medio-Alto
3.	Calidad Académica	68%	Alto
4.	Conocidos en la Escuela	56%	Medio-Alto
5.	Infraestructura	32%	Bajo
6.	Recomendaciones	74%	Alto
7.	Publicidad	16%	Muy Bajo

Sujeto de Estudio: Padres de Familia.

Tamaño Muestral: 125 padres de familia.

Fuente: Elaboración propia

Observando la tabla 4.2 anterior, se puede establecer la importancia que tiene para los padres de familia las recomendaciones que se den de la escuela, así como lo que se diga de su calidad académica. Por otro lado, factores como la publicidad, en la cual se invierte mucho dinero, resulta muy insignificante como factor de decisión en la selección de una institución de este nivel.

### **Análisis del nivel de competitividad de estas empresas.**

En consideración a las dimensiones de competitividad estudiadas, se evaluó el nivel de competitividad de estas empresas. Se aplicó un instrumento a los directores de las mismas.

**Tabla 4.3. Relación entre las Dimensiones de Competitividad y la Capacitación Recibida.**

No.	Tipo de Problema (Dimensión de competitividad)	% de Empresas con el problema	Capacitación adecuada para el Tópico	% de Empresarios sin este tipo de asesoría o capacitación.	Conclusión pertinente para esa dimensión de competitividad
1	Departamentalización y definición de funciones.	50%	Asesoría Organizacional	90%	Falta capacitación o asesoría en el rubro.
2	Existencia de descripciones de puestos.	40%	Administración de Recursos Humanos.	85%	Falta capacitación o asesoría en el rubro.
3	Condiciones de selección. (No hay proceso formal, solo contratan familiares o conocidos).	80%	Administración de Recursos Humanos.	85%	Falta capacitación o asesoría en el rubro.
4	Condiciones de contratación. (No hay contratos formales, ni prestaciones)	20%	Administración de Recursos Humanos.	85%	Falta capacitación o asesoría en el rubro.
5	Nivel de formalización de reglas y políticas.	70%	Administración	75%	Falta capacitación o asesoría en el rubro.
6	Existencia de indicadores de productividad del personal.	80%	Competitividad	95%	Falta capacitación o asesoría en este rubro.
7	Alineamiento de sueldos con la productividad.	90%	Competitividad	95%	Falta capacitación o asesoría en este rubro.
8	Los empleados no muestran satisfacción en el empleo.	70%	Asesoría en Recursos Humanos.	85%	Falta capacitación o asesoría en este rubro.
9	Manejo de prestaciones de ley.	30%	Asesoría en Recursos Humanos	85%	Falta capacitación o asesoría en el rubro.

DR. JAVIER CHÁVEZ MELÉNDEZ

10	Los clientes los posicionan fuera de los tres líderes del mercado en la zona.	80%	Mercadotecnia	85%	Falta capacitación o asesoría en el rubro.
11	No identifican ninguna diferencia competitiva importante contra el resto de sus competidores.	45%	Competitividad	95%	Falta capacitación o asesoría en el rubro.
12	No Asistencia a ferias o exposiciones relacionadas con el giro.	35%	Desarrollo Tecnológico.	90%	Falta capacitación o asesoría en el rubro.
13	No acceso a información actualizada relacionada con el giro.	40%	Desarrollo Tecnológico	90%	Falta capacitación o asesoría en el rubro.
14	No existencia de estrategias de servicio al cliente.	50%	Servicio al cliente.	80%	Falta capacitación o asesoría en el rubro.
15	No existencia de un plan estratégico para actuar ante la competencia.	85%	Administración	75%	Falta capacitación o asesoría en el rubro.
16	No hace investigaciones de mercado para conocer las necesidades actuales de sus clientes.	100%	Mercadotecnia	85%	Falta capacitación o asesoría en el rubro.
17	No manejan promociones de ningún tipo.	70%	Mercadotecnia	85%	Falta capacitación o asesoría en el rubro.
18	No existencia de procesos de apoyo o búsqueda de innovación.	80%	Innovación	95%	Falta capacitación o asesoría en el rubro.
19	No manejan planeación formal, no hay objetivos que se compartan.	90%	Administración	75%	Falta capacitación o asesoría en el rubro.
20	No existen procedimientos de control formales.	85%	Administración	75%	Falta capacitación o asesoría en el rubro.
21	No tienen enfoque hacia un sistema de calidad.	80%	Calidad	85%	Falta capacitación o asesoría en el rubro.

**APORTES DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS Y EDUCACION.  
INVESTIGACION APLICADA EN TAMPICO Y CD. MADERO, TAMAULIPAS**

22	No existencia de un enfoque hacia el control de costos.	60%	Contable	0%	Esta asesoría es incompleta o deficiente.
23	No emplean los estados financieros para toma de decisiones.	70%	Finanzas	65%	Falta capacitación o asesoría en el rubro.
24	No utilizan presupuestos financieros.	80%	Finanzas	65%	Falta capacitación o asesoría en el rubro.
25	No conocen de tecnologías de información.	25%	Sistemas de información	55%	Falta capacitación o asesoría en el rubro.
26	NO tienen ningún acuerdo, convenio o apoyo de proveedores.	10%	Integración con proveedores y otras empresas.	90%	Falta capacitación o asesoría en el rubro.
27	No existe ningún tipo de acuerdo o cooperación horizontal con otras empresas del mismo giro.	75%	Integración con proveedores y otras empresas.	90%	Falta capacitación o asesoría en el rubro.
28	No existen procedimientos o estrategias, para transmitir conocimientos.	60%	Desarrollo del capital humano.	95%	Falta capacitación o asesoría en el rubro.
29	Cobranza.	90%	Gestión de la cobranza.	75%	Falta capacitación o asesoría en el rubro.

Sujeto de Estudio: Padres de Familia.

Tamaño Muestral: 10 entre directores y subdirectores.

Fuente: Elaboración propia

Observando la tabla 4.3 anterior, se puede establecer la importancia que tiene para los padres de familia las recomendaciones que se den de la escuela, así como lo que se diga de su calidad académica.

Por otro lado, factores como la publicidad, en la cual se invierte mucho dinero, resulta muy insignificante como factor de decisión en la selección de una institución de este nivel.

## 5. Conclusiones

### Conclusiones generales de la Investigación.

En este apartado sólo se relacionan estas propuestas de manera enunciativa, el detalle de las mismas se encuentra en el documento completo de la investigación; las conclusiones de la investigación son:

- **Conclusión 1.** Los problemas más graves y de mayor impacto que tienen este tipo de instituciones se deben a la inseguridad y a la situación económica de la región.
- **Conclusión 2.** Los factores que definen la elección de una escuela de este tipo son las recomendaciones y la calidad académica, el efecto de la publicidades mínimo, a pesar de lo que muchos directivos piensan y en la cual invierten mucho dinero.
- **Conclusión 3.** Los directores presentan muchas áreas de oportunidad en dimensiones de competitividad, con riesgos para sus empresas.
- **Conclusión 4.** Propuesta de desarrollo gerencial de los directores de las instituciones educativas en estudio en base a estrategias de capacitación basados en dimensiones de competitividad..
- **Conclusión 5.** Participación de las Universidades, Instituciones de Educación Superior y Consultores.

## Bibliografía

- Abdel, G., Romo, D. (2004). *Documentos de Trabajo en Estudios de Competitividad*. Centro de Estudios de Competitividad. México: ITAM., 78-86
- Aguirre, O. (1981). *Planeación corporativa para la empresa mexicana*. México, EDUVEM.
- Arechavala, R. (1998). *Formas de Operación de las Pequeñas Empresas del Occidente de México: Los Retos de la Competitividad en Mercados Abiertos*. Revista Contaduría y Administración, No. 189, 63-84.
- Batres, R., García-Calderón, L. (2006). *Competitividad y desarrollo Internacional. Cómo lograrlo en México*. México: Mc Graw Hill.
- Chávez, J., Guerrero, J., Olguín, A. (2009). *Inteligencia competitiva, capacitación y competitividad: Caso industria del camarón café en Tampico*. Ponencia presentada en el IV Congreso Internacional de Sistemas de Innovación para la Competitividad. Gobierno de Guanajuato. León, Guanajuato, México.
- Crosby, P. (1987). *La calidad no cuesta*. CECSA, México.
- Esser K., Wolfgang H., Dirk M., Jörg M. (1996), *Systemic Competitiveness, New Governance Patterns for Industrial Development*, Londres, DIE.112-132.
- Esteco, (2010). *Principales Problemas que enfrentan las escuelas preparatorias (2010)*". <http://grupo-esteco.com/?p=531> consultada el día 18 de julio a las 11:00 hrs.
- Garduño, S., Castro, M., Rojas, J. (2006). *Redes Organizacionales de la Industria Chocolatera del Distrito Federal y Área Metropolitana de la Ciudad de México y la Competitividad de sus Empresas*. Ponencia. X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas. San Luis Potosí, México.

Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1990). "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, 5-6.

Prentice Hall. Pág. 208-211. Instituto Nacional para el Fomento de la Calidad, 2010. *Modelo Nacional para la Competitividad de Micro y Pequeñas empresas 2011*. Consultado el 25 de Noviembre del 2012 en: <http://www.competitividad.org.mx/images/stories/PNCModeloPymes2011-2.pdf>

Lerma, A. (2000). *Comercio Internacional. Metodología para la Formulación de Estudios de Competitividad Empresarial*. México. ECAFSA.182-212.

López, Martha; López, Maricela y Pérez, Silvia (2204). *Hacia una competitividad integral de las Pymes en la era del conocimiento*. Ponencia Congreso ACACIA, Mayo 2004.

Meler, J. (1993). "Conflicto y violencia en los centros escolares". México, *pág. 66-67*. Porter (2002). *La Ventaja Competitiva*. Editorial Patria: México.

Mintzberg, H. (1997). *El Proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. 1ª Ed. Prentice Hall: México

Moreno, G., Sanjinés, E. (2002). *Actitudes y Valores de 2 pequeños empresarios en Celaya y su relación con el éxito de sus empresas*. (Ponencia). Instituto Tecnológico de Celaya. Celaya, Guanajuato

Santesmases, M. (2001). *Dyane, Versión 2. Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*. Pirámide: Madrid

Schuller, B., & Lidbom, M. (2009). *Competitiveness of Nations In The Global Economy. Is Europe Internationally Competitive?* Economics and Management, 14, 934-939.

UNESCO. (1996). *Situación educativa de América Latina y el Caribe. 1980-1994*, Santiago de Chile.

Sosa, S. (2012). Cierran colegios privados por falta de matrícula escolar. *Milenio. (En Red)*

Consultada el 01 de Agosto del 2012 en: <http://tamaulipas.milenio.com/cdb/doc/noticias2011/b15d756991f6980df69b8924b068c0cc>

Steiner, G.(1998).*Planificación Estratégica, lo que todo director debe de saber. Vigésima Tercera Reimpresión.* Editorial CECSA.

Subsecretaría de Educación Media Superior (s.f.). Extranet asp Archivos Estadísticas. SEP 2000 2005 (s.f.) consultada el 5 de abril del 2011 en [http://www.sems.gob.mx/Extranet/asp/Archivos/Estadísticas\\_SEP\\_2000-2005.pdf](http://www.sems.gob.mx/Extranet/asp/Archivos/Estadísticas_SEP_2000-2005.pdf)

Tamaulipas en Línea. (2012). La inseguridad provocó la caída de un 20% de la matrícula en escuelas privadas de Tampico. *Tamaulipas en Línea.* (En Red) Consultada el jueves 07 de junio del 2012 en: <http://tamaulipasenlinea.mx/zona-sur/inseguridad-provoco-la-caida-de-un-20-en-la-matricula-de-universidades-privadas-tampico/>

UNESCO. (1996). *Situación educativa de América Latina y el Caribe. 1980-1994, Santiago de Chile, pág. 8*

Vilanova, M., Lozano, J., & Arenas, D.(2009). **Exploring the nature of the relationship between csr and competitiveness.** *Journal of Business Ethics*, 87, 57-69.



**ESTUDIO COMPARATIVO DE  
INTELIGENCIA COMPETITIVA.  
EMPRESAS AFILIADAS A COPARMEX  
TAMPICO Y EMPRESAS DE LA  
EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR**



## TÍTULO

# **Estudio comparativo de Inteligencia Competitiva. Empresas afiliadas a Coparmex Tampico y empresas de la Educación Media Superior**

*Dr. Javier Chávez Meléndez*

*Ing. José de Jesús Guerrero Rodríguez*

*Dr. Juan Antonio Olguín Murrieta*

*M.E. Juan Carlos Guzmán García*

## **Resumen**

Estudiar las organizaciones de negocios por sectores, de forma comparativa es una tarea retadora, permite establecer problemáticas comunes, semejanzas, y diferencias.

En consideración a lo anterior, se desarrolló una investigación, orientada a estos segmentos empresariales: uno, formado por comercios de COPARMEX y otro segmento, dedicado a la educación media superior.

Se evaluaron capacidades competitivas reales, en consideración a 10 modelos de competitividad y un modelo de la Inteligencia Competitiva.

Para muestrear se manejaron 32 empresas de cada segmento, siguiendo un criterio no aleatorio.

Con apoyo del análisis estadístico, se obtuvieron resultados que además de informativos, permitieron estructurar conclusiones y propuestas basadas en la integración de acciones de inteligencia competitiva.

***Palabras clave:***

Inteligencia de Negocios, Competitividad, Empresarios

## **Abstract**

Study business organizations by sectors, in a comparative trial, is a big challenge, it's possible establish common problems, similarities and differences.

In accordance to this study, an investigation, directed to these business segments, was done: first segment, composed by COPARMEX commercial enterprises and second segment, middle superior education institutions.

To start, an exploratory research and later, a descriptive work, with a quantitative approach.

Such study works made easier knowing very closely these two business segments and knowing too, their main needs.

True competitive abilities were evaluated, according to ten competitiveness models and one competitive intelligence model.

In each of two business segments, 32 enterprises were chosen as a sample, based on a non-random criterion.

Through a statistical analysis, useful results were obtained, not only information; it was possible to make conclusions and proposals based on business intelligence centers.

***Key words:*** Business intelligences, competitiveness, business men

## TÍTULO

# **Estudio comparativo de Inteligencia Competitiva. Empresas afiliadas a Coparmex Tampico y empresas de la Educación Media Superior**

*Dr. Javier Chávez Meléndez*

*Ing. José de Jesús Guerrero Rodríguez*

*Dr. Juan Antonio Olguín Murrieta*

*M.E. Juan Carlos Guzmán García*

## **1. Introducción**

Desde una perspectiva socioeconómica, el segmento de las instituciones educativas privadas de nivel medio superior incorporadas a la Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT) en Tampico, en su conjunto, es un estrato de negocios importante, constituyen una población en esta zona de aproximadamente diez mil estudiantes, dan empleo directo a poco más de un mil seiscientas personas y sus ingresos mensuales brutos rebasan los doce millones de pesos al mes.

Todas las escuelas preparatorias privadas incorporadas a la UAT en la zona sur de Tamaulipas, en su conjunto representan cerca del 40% de todo el personal de la Refinería Francisco I. Madero de PEMEX en Ciudad Madero.

Lo anterior dimensiona la importancia del segmento empresarial en cuestión.

Por otro lado, el crecimiento de la población en edad de estudiar en el nivel medio superior, el cual se puede observar en la tabla 1.1, ha sufrido un crecimiento del 56% en un término de 11 años.

**Tabla 1.1 Resumen Nacional de Matricula del nivel bachillerato de 2000 al 2011.**

Fuente: portal SEMS SEP 2000-2005 consultada el 5 de abril del 2011 en [http://www.sems.gob.mx/Extranet/asp/Archivos/Estadísticas\\_SEP\\_2000-2005.pdf](http://www.sems.gob.mx/Extranet/asp/Archivos/Estadísticas_SEP_2000-2005.pdf)

La matrícula en las escuelas privadas de Tamaulipas y de México va a la baja por diferentes razones, entre ellas la situación económica actual (Sosa, 2012), la inseguridad (Tamaulipas en línea, 2012), entre las más importantes causas.

Ninguna de estas empresas recibe actualmente asesoría o consultoría profesional con la finalidad de desarrollar sus ventajas competitivas o disminuir sus riesgos de quiebra.

El otro segmento de empresas en estudio, el de las Mypes, en México representan cerca del 98% de la totalidad de las empresas del país (Zevallos, 2003), generando el 20% del producto interno bruto, además de que su porcentaje de empleo directo, cercano al 60% es también importante. Estos comercios más bien están orientados al mercado interno.

Estadísticamente del gran número de Mypes mexicanas que se abren por año, el 60% de ellas se cierran por año (Moreno y Sanjinés, 2002), con los consiguientes efectos desfavorables.

Estas empresas Mypes afiliadas a COPARMEX en Tampico, se encuentran inmersas en el ambiente competitivo actual, la mayoría, sin

las condiciones necesarias para enfrentar la competencia de empresas internacionales, o empresas nacionales más sólidas.

De igual forma que las escuelas privadas de educación media superior en Tampico, estas empresas de COPARMEX, tienen un gran distanciamiento con y universidades e instituciones de educación superior, perdiéndose con esto la posibilidad de una interacción importante, entre la experiencia y dominio de las tareas y el mercado por parte de las empresas, y el manejo de nuevas teorías, modelos y planteamientos de negocios por parte de los investigadores, que pudieran ser de interés y utilidad para ambos segmentos.

Ante el nivel de exigencia al que están expuestos ambos segmentos de empresas, en contrasentido de las condiciones de baja competitividad y el alejamiento que se observa de las Universidades e Instituciones de Educación Superior, se planteó la problemática de investigación expuesta en el apartado siguiente.

### **Problema de Investigación.**

¿Qué diferencias existen en el nivel de competitividad y estrategias relacionadas con la Inteligencia Competitiva empleadas por los empresarios de las instituciones educativas privadas de nivel medio superior de Tampico, incorporadas a la UAT, y los empresarios de Mypes afilados a la COPARMEX Tampico, con la finalidad de ofrecer un plan de desarrollo de estas empresas que permita el fortalecimiento de sus empresas y su permanencia en el mercado?

### **Objetivos**

**Objetivo General.** Se plantea como objetivo general del presente estudio el siguiente:

Determinar las diferencias existentes entre la media y la proporción de estrategias de Inteligencia Competitiva empleadas por los empresarios de dos segmentos, los dedicados a las escuelas privadas de nivel medio superior en Tampico y los dedicados al sector comercial afiliados a la COPARMEX Tampico, que permitan elevar su capacidad de permanencia en el mercado.

**Objetivos Específicos.** Se establecen los siguientes objetivos específicos:

- **Objetivo 1.** Determinar el perfil de los empresarios o administradores de los dos segmentos de estudio.
- **Objetivo 2.** Relacionar las principales necesidades competitivas de los dos segmentos de empresas en estudio.
- **Objetivo 3.** Definir la situación que guardan de forma comparativa ambos segmentos de empresas en estudio en relación a las estrategias de la inteligencia competitiva.
- **Objetivo 4.** Estructurar las estrategias para los dos segmentos de empresas en estudio, basado en procesos de Inteligencia Competitiva, de forma tal que se pueda elevar la competitividad de las mismas.

## **2. Metodología**

### **Etapa Inicial Exploratoria.**

Con la finalidad de lograr un acercamiento a este tipo de empresas y empresarios, se realizó un estudio exploratorio, obteniendo un conocimiento general de los dos segmentos empresariales en estudio.

### **Etapa dos. Descriptiva-Explicativa.**

La etapa descriptiva-explicativa, sirvió para construir las herramientas necesarias para hacer acopio de todos los datos relacionados con las preguntas de investigación.

#### **a) Tipo de estudio.**

El proyecto de investigación es un estudio cualitativo, descriptivo, transversal y no experimental.

#### **b) Población, Muestra y Método de Muestreo.**

#### **Poblaciones y muestras.**

Las poblaciones se integran por las 32 escuelas de nivel privadas de nivel medio superior de Tampico, incorporadas a la UAT y por más de 50 empresas Mypes comerciales afiliadas a COPARMEX Tampico.

La muestra se determinó a juicio del investigador, considerando las facilidades de acceso a estas empresas como factor de inclusión.

De esta forma se incluyeron 10 escuelas privadas en la muestra final y 10 empresas Mypes.

### **Método de Muestreo.**

- La estrategia inicial se estableció como método de muestreo el **aleatorio simple**.
- Sin embargo fue necesario cambiar el método de muestreo por el **muestreo a conveniencia**, lo anterior porque se dificultó el acceso a varias escuelas y por consiguiente a la información.

#### **a) Herramientas para acopio de información y Validación.**

Se diseñaron dos cuestionarios utilizando el software estadístico “DYANE” (Santesmases, 2001); y en su diseño, todas las preguntas se desarrollaron orientadas a responder los objetivos de la investigación.

### **Validación**

De forma previa a la aplicación de los instrumentos, estos se validaron de la forma siguiente:

- De forma interna, Por riesgos de sesgo, Por validez de constructos, Con prueba piloto y
- Con la prueba Alpha de Cronbach.

### **Análisis de la Información.**

Toda la información obtenida, fue analizada estadísticamente, aplicando el software DYANE de Santesmases (2001) para determinar los parámetros e indicadores pertinentes.

**Diagrama 2.1. Planeación de la Investigación.**

Fuente: Elaboración propia

## Variable de Estudio. Competitividad.

En este estudio se analizó solamente el nivel 1 de la competitividad, que es el nivel de la empresa, de acuerdo con Abdel y Romo (2004), dejando a un lado los demás niveles.

En consideración a lo anterior, se revisaron diez modelos teóricos de competitividad, en este nivel 1 (Chávez, Guerrero, Olguín, 2009).

**Tabla 2.1 Modelos Teóricos de competitividad empleados y sus Dimensiones.**

No.	Nombre	Autor(es)	Año	Características
1	Modelo Nacional Para Mipymes Competitivas	Instituto Nacional para el Fomento de la Calidad, (2010)	2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Conocimiento del entorno</li> <li>o Alianzas</li> <li>o Relación con Clientes.</li> <li>o Recursos y Actividades clave</li> <li>o Propuesta de Valor</li> <li>o Estructura de Costos</li> <li>o Fuente de Ingresos</li> </ul>
2	Modelo de la Competitividad Sistémica	Esser, Wolfgang, Dirk, Meyer, Stamer, (1996)	1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Capacidad de la Gestión</li> <li>o Estrategias Empresariales</li> <li>o Gestión de la Innovación</li> <li>o Mejores Prácticas Producción</li> <li>o Integración Redes Coop. Tecnológicas</li> <li>o Logística Empresarial</li> <li>o Interacción de Proveedores y Productores</li> </ul>
3	Modelo de la Competitividad Integral	López, López y Pérez, (2004)	2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Papel del Gobierno.</li> <li>o Acciones de la Empresa.</li> </ul>
4	Matriz de Prácticas de Clase Mundial	Arechavala, (1998)	1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Objetivos</li> <li>o Toma de Decisiones</li> <li>o Conocimiento del Cliente</li> <li>o Uso de la Información Financiera</li> </ul>
5	Modelo del Análisis de la Competitividad	Ten Kate, citado por Garduño, (2006).	2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Factores que afectan los Costos, Precios, Rentabilidad, Permanencia y Penetración de Mercados.</li> <li>o Factores de Eficiencia de Uso de Insumos.</li> <li>o Factores relacionados con Calidad y Diferenciación de Productos o Servicios.</li> </ul>

6	Modelo de Competitividad	Hamel y Prahalad, (1990).	1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Posición Relativa en el Mercado.</li> <li>o Ventaja Competitiva Sostenible.</li> <li>o Competencias Centrales</li> </ul>
7	Modelo de Competitividad en el Comercio Internacional	Lerma, (2000).	2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Producto vendible en el comercio exterior (Diseño, calidad, presentación, tecnología, envase, precio, etc.)</li> <li>o Comercialización (Promoción, venta, servicio, condiciones comerciales)</li> <li>o Empresa (Organización, Capacidad Tecnológica, Productiva, y Económica, Actitud hacia la Internacionalización)</li> </ul>
8	Modelo de Desarrollo y Generación de Competitividad Internacional.	Batres y García, (2006).	2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Desarrollo de Cadenas Productivas</li> <li>o Capital Humano, Capacitación y Desarrollo.</li> </ul>
9	Modelo de las Ventajas Competitivas	Porter, (2002)	2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Composición del Sector</li> <li>o Poder e influencia de cada Fuerza.</li> <li>o Posición Competitiva.</li> <li>o Cadenas de Valor</li> <li>o Ventajas Competitivas</li> </ul>
10	Modelo de Competitividad	Schuller y Lidbom, (2009).	2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Desempeño del Mercado</li> <li>o Alta eficiencia</li> <li>o Factores de éxito clave.</li> <li>o Valor agregado</li> </ul>
11	Modelo de Competitividad de una Compañía	Vilanova, Lozano y Arenas, (2009).	2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Capacidad de Innovación</li> <li>o Relaciones Internas y Externas.</li> <li>o Reputación</li> <li>o Recursos Estratégicos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### **Variable de Estudio. Inteligencia competitiva.**

Fuente: Elaboración propia

Estudiar a la inteligencia competitiva es un concepto que data de principios de los años 90's. Rodríguez y Escorsa (1998), afirman que la inteligencia competitiva es un proceso continuo de transformación de datos, información y conocimiento del entorno para poder

obtener un producto inteligente para la acción, lo que ellos llamaron Inteligencia Accionable.

López, Fernández, Manchado y Agustín (1992), citan a Gilad señalando que la inteligencia competitiva es el acceso a tiempo al conocimiento de información relevante en las distintas fases de la toma de una decisión.

Actualmente se sabe que para innovar, es decir para ofrecer productos, servicios, procesos o ideas que puedan ser redituables en el mercado, se requiere información valiosa, información actual, tal como señalan Escorsa, Maspons y Cruz (2006).

### **Características o atributos de la Inteligencia Competitiva.**

- Hacia el exterior de la empresa. Es de carácter anticipativo. Tiene orientación al futuro.
- Busca detectar oportunidades y amenazas. Alto soporte de la tecnología.
- De acuerdo con Escorsa (2007), tiene cuatro áreas de vigilancia: competitiva (competidor actual y potencial), comercial (clientes, mercados y proveedores), tecnológica (tecnologías actuales y emergentes) y del entorno (políticas, reglamentaciones, ambiente, etc.)

Escorsa, Cruz y Maspons citan a Hauschildt (1992), quien ha propuesto un modelo en el cual se presenta a la innovación, como el elemento medular hacia el cual convergen cuatro elementos que son: mercados, sistema científico (universidades, institutos de investigación), sistema mediador (consultores, incubadoras, eventos industriales y comerciales) y las autoridades públicas (oficinas de patentes, organismos de regulación, promotores financieros).

### 3. Resultados

Entre los principales resultados se encuentran los siguientes:

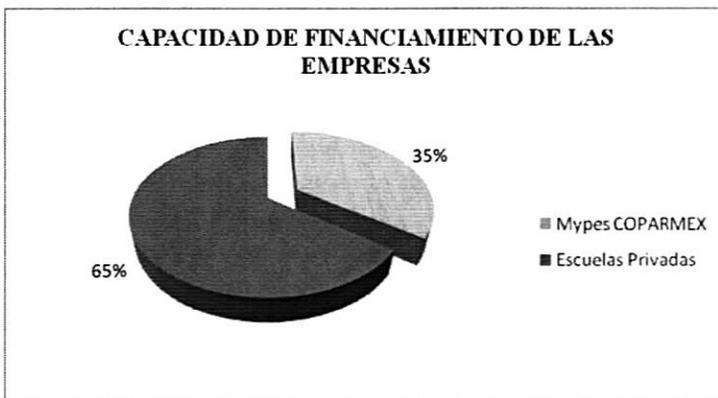
**Gráfico 3.1: Constitución de las dos muestras de empresas en estudio.**



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la constitución no existen diferencias significativas entre ambos segmentos de empresas estudiadas.

**Gráfico 3.2: Capacidad de Acceso al Financiamiento.**



Fuente: Elaboración propia

En el acceso al financiamiento se observa que es mayor la proporción de escuelas privadas que tienen capacidad de acceso a financiamiento (65%) en relación a las empresas Mypes (35%)

**Tabla 1. Perfil de los empresarios y/o directores de las empresas en estudio.**

De esta forma se presentan cada rasgo del perfil con tres niveles, que son: el nivel más bajo encontrado, el nivel más alto y el nivel promedio del rasgo evaluado.

**No se obtuvieron diferencias significativas entre ambos segmentos de empresas estudiadas.**

**Tabla 1. Perfil de los empresarios y/o administradores de las muestras de empresas en estudio. (Tamaño de la muestra igual a 30 empresas en total).**

No.	Rasgo	Límite Inferior de la Muestra	Límite Superior de la Muestra	Predominan
1	Edad	28 años	65 años	Entre 35 y 45 años
2	Nivel de estudios	Carrera Trunca.	Posgrado (Maestría)	Licenciatura
3	Situación empresarial del administrador/ empresario.	Empleado	Dueño de la empresa.	Dueño de la empresa, junto con otros asociados.
4	Sexo (género)	No aplica	No aplica.	Predominan los directores varones. 60-40% Predominan los gerentes varones 75-25%
5	Experiencia en el giro	4 años	Más de 40 años.	Entre 8 y 15 años en el giro.
6.	Solvencia económica	Muy limitada, en ocasiones no tienen para pagar nóminas.	Muy alta, con capacidad de reinvertir en infraestructura.	Solvencia económica limitada, dificultades para reinvertir en ambos segmentos.
7.	Manejo de tecnología.	No saben usar la computadora personal.	Experto en sistemas computacionales.	No sabe usar la computadora personal, El sector de escuelas de educación media es más alto el nivel de manejo de la tecnología.

DR. JAVIER CHÁVEZ MELÉNDEZ

8.	Capacitación recibida.	Nunca reciben capacitación, ni asesoría alguna.	Bastante actualizados y con buena capacitación.	Capacitación casi nula en ambos segmentos.
9.	Visión del negocio.	Anticuada, no creen en la tecnología, ni en modernización, alianzas, nuevos enfoques del negocio, etc.	Moderna, capacitados, con tecnología actual, buscando alianzas con proveedores, con nuevos enfoques del negocio.	Tendencia a una visión tradicional de negocios. Las escuelas buscan más el apoyo de Internet.
10.	Toma de decisiones.	Baja, sólo son empleados que reportan diariamente a los accionistas.	Muy amplia son dueños únicos.	Media, son miembros de una sociedad de accionistas.
11.	Nivel socioeconómico al que pertenecen.	Bajo, familias de escasos recursos que con el tiempo han creado una pequeña empresa.	Alta, dueños varias empresas.	Media en ambos segmentos.
12.	Uso de instrumentos financieros	Bajo, casi ni los conocen.	Muy alto, son expertos financieros.	Medio, usan los estados financieros y ciertos indicadores de negocio.
13.	Manejo de Mercadotecnia.	Solo conocen el producto.	Medio, saben tratar al cliente, manejan algunas variables.	Bajo, sólo saben de precio, distribución y un poco de promoción.
14.	Conocimiento de Recursos Humanos.	Bajo en ambos segmentos, desconocen la mayoría de los procesos.	Alta, conocen la mayoría de los procesos de recursos humanos.	Media, sólo conocen de algunos procesos, no recurren al outsourcing.
15.	Pensamiento cuantitativo.	Muy bajo, no hacen análisis numéricos para ninguna decisión.	Alta, con buenas bases cuantitativas, basan en costo-beneficio sus decisiones	Media, solo en algunas decisiones son analíticos.
16.	Estilo de liderazgo.	Muy pobre, totalmente dictatoriales.	Participativo, alto nivel de participación del personal.	Tendencia a ser dictatoriales en su mayoría, en los dos segmentos.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2. Principales problemas Operativos de las muestras de empresas en estudio.**

En la tabla.2 es factible visualizar los diez principales problemas operativos que se encontraron en las dos muestras de empresas estudiadas.

No.	Tipo de Problema	% de Empresas con el problema Muestra 1 (Escuelas)	% de Empresas con el problema Muestra 2 (Mypes)	Principales causas	Análisis de las causas.
1	Pago de impuestos	45%	60%	Capital de Trabajo	Acceso a financiamientos blandos.
2	Pago de sueldos	40%	50%	Capital de Trabajo	Acceso a financiamientos blandos.
3	Pago a proveedores	30%	45%	Recuperación de cartera. (Cobro de colegiaturas).	Falta asesoría o capacitación, no se ha recibido o la recibida no ha sido efectiva.
4	Manejo financiero	50%	40%	Falta asesoría financiera	Falta asesoría o capacitación, no se ha recibido o la recibida no ha sido efectiva.
5	Pérdida de dinero en la cobranza	25%	35%	Mala gestión, clientes difíciles. Falta asesoría o capacitación.	Falta asesoría o capacitación, no se ha recibido o la recibida no ha sido efectiva.
6	Promoción y captación de nuevos clientes/ alumnos	30%	35%	Excesiva competencia. Falta asesoría.	Falta asesoría o capacitación, no se ha recibido o la recibida no ha sido efectiva.
7	Bajas utilidades	30%	25%	Excesiva competencia.	Faltan beneficios fiscales en ambos segmentos.
8	Consumo -Precio de la Energía eléctrica.	65%	50%	Políticas oficiales. Mucho calor en la zona.	Situación a nivel de gobierno federal. Faltan estímulos a este tipo de empresas.
9	Capacitación del personal	70%	80%	Limitación de recursos, no hay apoyos oficiales.	Falta asesoría o capacitación en diversos tópicos, no se ha recibido o la recibida no ha sido efectiva.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4. Principales TTabla 3. Principales problemas estructurales en las muestras en estudio.**

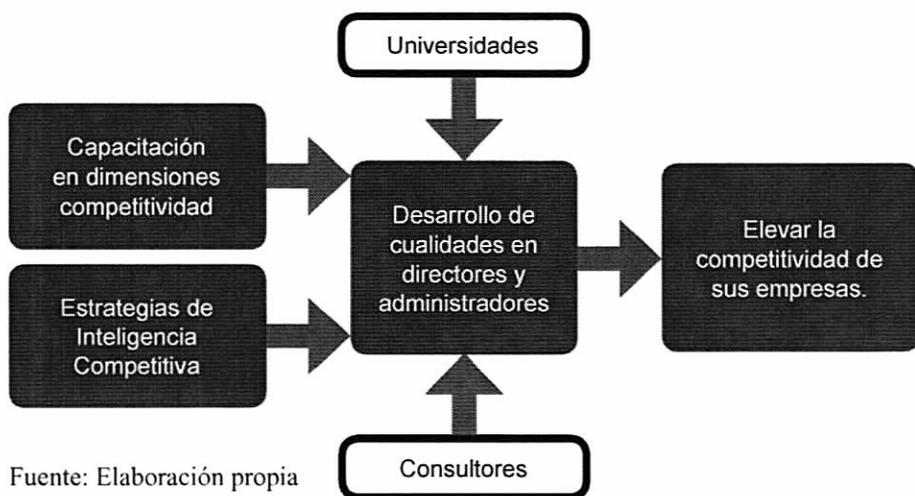
No.	Tipo de Problema	% de Empresas con el problema Muestra 1 (Escuelas)	% de Empresas con el problema Muestra 2 (Mypes)	Principales causas	Análisis de las causas
1	Existencia de Manual de Organización.	60%	75%	Desconocimiento	Falta asesoría o Capacitación
2	Existencia de descripción de puestos.	75%	80%	Desconocimiento	Falta asesoría o Capacitación
3	Existencia de al menos lista de funciones del personal	30%	40%	Desconocimiento de beneficios.	Falta asesoría o Capacitación
4	Existencia de un proceso formal de selección de personal y en general de R.H.	65%	60%	Desconocimiento.	Falta asesoría o Capacitación
5	Alineamiento de sueldos con la productividad.	85%	65% (Bonos)	Desconocimiento.	Falta asesoría o Capacitación
6	Manejo de prestaciones de ley.	55%	70%	Desconocimiento.	Falta asesoría o Capacitación
7	Existencia de Reglamentos.	45%	60%	Desconocimiento.	Falta asesoría o Capacitación
8	Existencia de planes de trabajo.	60%	70%	Desconocen sus beneficios.	Falta asesoría o Capacitación
9	Procesos bien definidos.	70%	80%	Desconocen sus beneficios.	Falta asesoría o Capacitación
10	Evaluación del desempeño.	65%	50% (Ventas)	Desconocen sus beneficios.	Falta asesoría o Capacitación

Elaboración propia.

#### 4. Propuestas y conclusiones

A continuación se plantean las propuestas específicas:

Diag. 4.1 Explicación de las propuestas y los resultados.



**a) Propuesta de desarrollo gerencial de los empresarios de los dos segmentos de muestras estudiadas.**

Objetivo de la Propuesta:

Estructurar un programa de capacitación y desarrollo para empresarios de las dos muestras investigadas, apoyados en Universidades con conocimientos de vanguardia, con la finalidad de prepararlos en las dimensiones de competitividad estudiadas, y que puedan llevar a la práctica las estrategias de la inteligencia competitiva.

El programa estará basado en las dimensiones de competitividad que resultaron deficientes y en los procesos de inteligencia competitiva.

### **b) Propuesta de creación de un Centro de Inteligencia Competitiva para Instituciones educativas privadas (CIC).**

Objetivo de la Propuesta:

La propuesta se basa en la estructuración de organismos denominados Centros de Inteligencia Empresarial (CIE) para cada uno de los dos segmentos en estudio, como punto de referencia para estas empresas, en su calidad de difusores de la cultura tecnológica y de la mejora en la productividad.<sup>8</sup>

Estos centros de servicios en inteligencia empresarial apoyan a las empresas en:

- La mejoría de sus procesos de planeación y control.
- Detección y conocimiento de la evolución de los mercados, productos y servicios.
- Identificación de factores críticos de éxito.
- Potenciación de los procesos de calidad y mejora continua.
- Estimulación de la capacidad negociadora.
- Promoción de ventajas tecnológicas y mejora competitiva.
- Desarrollo de una mejor formación empresarial para sus administradores y empresarios, a través de la capacitación y asesoría.

### **Conclusiones generales de la Investigación.**

En este apartado sólo se relacionan estas propuestas de manera enunciativa, el detalle de las mismas se encuentra en el documento completo de la investigación, las propuestas son:

---

<sup>8</sup> Parte de estas premisas fueron puestas a juicio en artículo presentado en el IX Congreso Internacional de ACACIA, Guadalajara, Jalisco, Mayo 2007.

- **Propuesta 1.** Desarrollo gerencial de los administradores, profesionalizar a los directivos de ambos segmentos de empresas estudiados, considerar las dimensiones de competitividad estudiadas. Vinculación con Universidades, Consultores e Institutos de Educación Superior
- **Propuestas 2.** Capacitación de administradores de las empresas en estudio en aspectos de desarrollo personal, considerar las dimensiones de competitividad estudiadas. Participación de Universidades y Consultores Externos.
- **Propuesta 3.** Propuesta de desarrollo de Centro de Inteligencia Competitiva, de manera inicial como apoyo a estos segmento. De forma tripartita gobierno y autoridades, Universidades y Consultores Externos.
- Todo lo anterior forma parte de un plan de desarrollo específico, para que las empresas de las muestras estudiadas pueden alcanzar las competencias que requieren, para elevar su competitividad.

### **Conclusiones adicionales.**

a) A pesar de ser segmentos de negocios diferentes, las problemáticas de competitividad de las muestras no presentan diferencias significativas, las diferencias más notables se encontraron en los perfiles de los directivos o administradores.

b) Se detecta la necesidad reconstruir las relaciones entre las empresas, generadoras de la actividad productiva del país y las universidades e instituciones de educación superior, para que por medio de la transferencia de información, conocimientos, prácticas y tecnología, se logren los diseños y las propuestas que fortalezcan a este tipo de empresas, principalmente en lo relacionado a la Inteligencia de Negocios y Competitividad, por consiguiente.

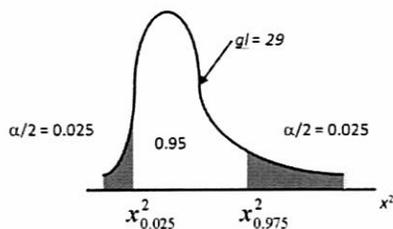
En las Universidades e instituciones de educación superior del país se tienen las siguientes ventajas:

- Formación de docentes en conocimiento empresarial de alto nivel.

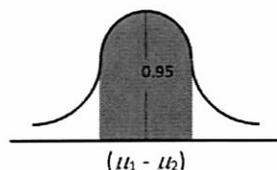
- Formación de docentes en conocimiento de desarrollo humano de alto nivel.
- Bajo costo de asesoría.
- Posibilidad de establecimiento de convenios o alianzas con empresarios.
  - Disponibilidad de tecnología, bibliografía, bases de datos y software.
  - Posibilidad de investigación de problemáticas empresariales no resueltas.

Todas las conclusiones presentadas fueron sometidas a pruebas estadísticas, como la Prueba de la media para 2 muestras igual, prueba de la proporción para 2 muestras iguales y prueba de la desviación estándar para 2 muestras iguales..

*Se consideraron muestras de 30 elementos, con una distribución normal para las medias y proporciones, y con distribución Ji cuadrada para las desviaciones estándar, y un intervalo de confianza del 90%.*



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

## Bibliografía

- Abdel, G., Romo, D. (2004). *Documentos de Trabajo en Estudios de Competitividad*. Centro de Estudios de Competitividad. México: ITAM.
- Arechavala, R. (1998). Formas de Operación de las Pequeñas Empresas del Occidente de México: Los Retos de la Competitividad en Mercados Abiertos. *Revista Contaduría y Administración*, No. 189.
- Batres, R., García-Calderón, L. (2006). *Competitividad y desarrollo Internacional. Cómo lograrlo en México*. México: Mc Graw Hill.
- Chávez, J., Guerrero, J., Olguín, A. (2006). *Análisis de la mezcla empresarial CANACO, COPARMEX en Tampico*. Ponencia III Congreso Multidisciplinario, Facultad de Comercio y Administración. Universidad Autónoma de Tamaulipas. México.
- Chávez, J., Guerrero, J., Olguín, A. (2009). *Inteligencia competitiva, capacitación y competitividad: Caso industria del camarón café en Tampico*. Ponencia presentada en el IV Congreso Internacional de Sistemas de Innovación para la Competitividad. Gobierno de Guanajuato. León, Guanajuato, México.
- Escorsa, P.; Maspons, R.; Cruz, E.(s.f.). *Inteligencia Competitiva y Transferencia de Tecnologías: Reflexiones para el desarrollo de la relación Universidad-Empresa*. Universidad de Cataluña. España. Consultada el 28 de Enero del 2001 en: <http://www.oei.es/salactsi/pere2.pdf>.
- Escorsa, P. (2007). *¿Qué es la Inteligencia Competitiva?*. Conferencia Internacional sobre Inteligencia Competitiva. Universidad Carlos III. Madrid. Consultada el 23 de Marzo del 2011 en: [http://www.madrimasd.org/informacionidi/agenda/inteligencia-competitiva/documentos/pere\\_escorsa.pdf](http://www.madrimasd.org/informacionidi/agenda/inteligencia-competitiva/documentos/pere_escorsa.pdf)

- Esser K., Wolfgang H., Dirk M., Jörg M. (1996), *Systemic Competitiveness, New Governance Patterns for Industrial Development*, Londres, DIE.
- Garduño, S., Castro, M., Rojas, J. (2006). *Redes Organizacionales de la Industria Chocolatera del Distrito Federal y Área Metropolitana de la Ciudad de México y la Competitividad de sus Empresas*. Ponencia. X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas. San Luis Potosí, México.
- Hauschildt, J. (1992), External acquisition of knowledge for innovations a research agenda, *R&D Management*.
- Lerma, A. (2000). *Comercio Internacional. Metodología para la Formulación de Estudios de Competitividad Empresarial*. México. ECAFS.A.182-212.
- López, I.; Fernández, A.; Machado, E.; Agustín, L. (s.f). *La inteligencia competitiva como herramienta de innovación*. Universidad de Zaragoza. España. Consultada el 10 de Febrero del 2011 en <http://www.ingegraf.es/XVIII/PDF/Comunicacion17012.pdf>
- Moreno, G., Sanjinés, E. (2002). *Actitudes y Valores de 2 pequeños empresarios en Celaya y su relación con el éxito de sus empresas*. (Ponencia). Instituto Tecnológico de Celaya. Celaya, Guanajuato.
- Rodríguez, M.; Escorsa, P. (1998). *Transformación de la información a la Inteligencia tecnológica en la organización Empresarial: Instrumento para la Toma de decisiones estratégicas*". RECITEC-RECIFE: Brasil.
- Santesmases, M. (2001). *Dyane, Versión 2. Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*. Pirámide: Madrid. Sosa, S. (2012). Cierran colegios privados por falta de matrícula escolar. *Milenio. (En Red)* Consultada el 01 de Agosto del 2012 en: <http://tamaulipas.milenio.com/cdb/doc/noticias2011/b15d756991f6980df69b8924b068c0cc>
- Tamaulipas en Línea. (2012). La inseguridad provocó la caída de un 20% de la matrícula en escuelas privadas de Tampico. *Tamaulipas en Línea*. (En Red) Consultada el jueves 07 de junio del 2012 en: <http://>

[tamaulipasenlinea.mx/zona-sur/inseguridad-provoco-la-caida-de-un-20-en-la-matricula-de-universidades-privadas-tampico/](http://tamaulipasenlinea.mx/zona-sur/inseguridad-provoco-la-caida-de-un-20-en-la-matricula-de-universidades-privadas-tampico/)

UNESCO. (1996). *Situación educativa de América Latina y el Caribe. 1980-1994*, Santiago de Chile.

Zevallos, E. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Revista CEPAL*. Abril 2003.



**EL IMPACTO DEL MARKETING  
VERDE EN EL CONSUMIDOR  
DEL SUR DE TAMAULIPAS**



## TÍTULO

# **El impacto del Marketing Verde en el consumidor del sur de Tamaulipas**

*Dr. Juan Antonio Olguín Murrieta*

*C. Dr. Nora Hilda González Durán*

*Dr. Javier Chávez Meléndez*

*M.Ed. José de Jesús Guerrero Rodríguez*

## **Resumen**

La naturaleza nos ha provisto de los recursos necesarios para que la humanidad sobreviva en este planeta, y a los seres humanos de una inteligencia superior a la de las distintas especies que habitamos en él. En los dos últimos siglos, el progreso ha crecido de modo exponencial tecnológicamente hablando, a partir de la revolución industrial. Esto ha traído graves consecuencias al planeta, ya que hemos desviado ríos ganando terreno al mar, explotado sin control mantos acuíferos, deforestado junglas, etc.

Tratando de resarcir el daño causado al planeta, se ha iniciado en el mundo una campaña hacia el uso y consumo de productos ecológicos. En esta investigación realizada en las principales tiendas de autoservicio del sur de Tamaulipas y aplicando encuestas a sus gerentes, analizando en primer instancia si comercializaban productos ecológicos y después que aceptación tenían los mismos; los resultados

indican que sólo son algunos productos ecológicos que el mercado consume y se aprecia que una limitante para el consumo de estos productos es su alto precio, por lo que podemos atrevernos a decir que al menos en el sur de Tamaulipas, el Marketing Verde no tiene un impacto significativo en el consumidor, ya que no se ha incrementado el consumo de productos ecológicos.

***Palabras clave:***

Marketing verde, productos ecológicos, consumidor.

**Abstract**

Nature has provided us with necessary resources so mankind can survive in this planet, and people have an intelligence superior than the other species which live on Earth. In last two centuries, progress has grown exponentially in the technologic area, since Industrial Revolution. This fact has made several damages to planet, cause we have altered the course of rivers, turning the sea in land, we have been exploiting water deposits with no-control, etc.

Trying to repair all the damage made to planet, people has begun to buy and use ecologic products, it means, products which have been made without an environment damage. In this investigation made in main self-service stores in South of Tamaulipas, and asking to managers, first, if they were selling ecologic products, and later, if customers were preferring this kind of products, we found people buy only certain kind of these products, not all of them. We could see that one important obstacle of these products, is their higher price, so we can say in South of Tamaulipas, customers do not prefer Green products too much.

***Key words:***

Green Marketing, ecological products, costumers

## TÍTULO

# El impacto del Marketing Verde en el consumidor del sur de Tamaulipas

*Dr. Juan Antonio Olguín Murrieta*

*C. Dr. Nora Hilda González Durán*

*Dr. Javier Chávez Meléndez*

*M.Ed. José de Jesús Guerrero Rodríguez*

## 1. Introducción

En la actualidad, la situación ecológica del planeta es uno de los principales problemas al que se enfrenta la humanidad, ya que con el paso del tiempo continúa creciendo y haciéndose cada vez más compleja. Largas sequías, poderosos huracanes, inundaciones en ciertos países, en fin una serie de fenómenos meteorológicos que rompen todos los patrones hasta ahora existentes, son algunos de los problemas que se están presentando en nuestro planeta. El debate ambiental ha evolucionado desde los años setenta, cuando se organizó el primer “Día de la Tierra”.

El Marketing Verde es la consecuencia de integrar el factor medioambiental en las funciones de marketing, es decir, que el Marketing asegure al consumidor de que el producto que, por su naturaleza, presentación, coste e impacto medioambiental, responda mejor a sus necesidades. El marketing verde surge del marketing

social, situándolo como mediador entre los intereses individuales y el interés público. (P. Kotler, 1998).

Do Paco, A. (2005), en la Universidad de Beira (Portugal) desarrolló una investigación titulada, *“Una aplicación de la segmentación de mercados a los consumidores portugueses”*, esta investigación tuvo como objetivo fundamental el marketing verde. Menciona que, durante las últimas décadas, los consumidores han ido percibiendo por si mismos la degradación del planeta, preocupándose por las cuestiones medioambientales y adquiriendo productos “amigables para el medio ambiente”.

De modo que la preocupación ambiental y el aumento de la demanda de productos “verdes” han sido factores impulsores que han llevado a la revitalización del concepto de marketing verde, cuyo propósito es lograr un equilibrio entre los objetivos de ventas/ beneficios y la inquietud de la sociedad por el medio ambiente.

### **Planteamiento del problema**

En México, el proceso de adquirir una cultura ecológica en cuanto al marketing verde ha sido lento, ya que son pocos los productos ecológicos en el mercado y no se conoce con exactitud el impacto que genera el marketing verde en tiendas de autoservicio así como qué tiendas apuntan hacia el marketing verde.(Labandeira, León, y Vázquez; 2007).

Acerca del Marketing Verde, Ottman Jacquelyn (Green Marketing, NTC Business Books, Lincolnwood, 1994) señala que está constituido por un conjunto de acciones encaminadas al posicionamiento de una marca o producto, por medio de un manifiesto cuidado del medio ambiente. La meta es aumentar las ventas, pero también mejorar la imagen de la empresa.

El estudio realizado, es una investigación que busca identificar el nivel de aplicación del marketing verde en las tiendas de autoservicio de Tampico. Por medio de esta investigación se busca determinar cuáles son los productos ecológicos con más demanda y las razones de su

demanda, así como conocer las estrategias de mercado más empleadas por las empresas de autoservicio.

Es importante también mencionar, según un informe de Terra Choice, 2007, “sólo el 2% del número de los auto-proclamados productos verdes o ecológicos en las tiendas cumplen plenamente con lo que anuncian en sus etiquetas. Para abordar el problema se plantean las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las empresas de autoservicio que usan el Marketing Verde?
- ¿Cuáles son los productos ecológicos más vendidos?
- ¿Cuáles son las prácticas de marketing verde que utilizan las empresas de autoservicio en la zona sur del estado de Tamaulipas?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Determinar el nivel de utilización del Marketing Verde en empresas de autoservicio ubicadas en el Sur de Tamaulipas.

### **Objetivos específicos**

- 1.- Evaluar el uso del marketing verde en las empresas de autoservicio de Tampico a través de la aplicación de encuestas.
- 2.- Analizar si los productos ecológicos traen beneficios económicos a las empresas de autoservicio hoy en día.
- 3.- Conocer los resultados del uso del marketing verde como estrategia de publicidad en las tiendas de autoservicio.

### **Justificación**

La preocupación por el deterioro del medio ambiente no es sólo una compleja tendencia social, es también un fenómeno de marketing. Está dando lugar a la aparición de un nuevo segmento de consumidores: los consumidores verdes. (Universidad Autónoma de Nuevo León, Ciencias del Ambiente, 2008:38).

Las ventas de productos y servicios “verdes” aumentan en todo el mundo, especialmente por la concienciación de los consumidores y por las subvenciones de los gobiernos. Pero comercializarlos aún es un gran reto, ya que no existe una demanda generalizada y bien establecida, la actitud de los consumidores aún está evolucionando.

Ante este mercado heterogéneo, para que el Marketing Verde sea exitoso en todos los mercados, se debe de llegar al Mercado meta de una forma eficaz y diferenciarse claramente con productos que satisfagan en su totalidad las necesidades de los posibles compradores. Este es un nicho que aumenta cada día, de personas que son comprometidas y dispuestas a pagar un precio extra por obtener los beneficios que buscan. (Garavito Petersen, 2009).

Diferenciarse a través de ser ecológicamente amigable haciendo Marketing Verde, no es solamente comunicar ser amigo del medio ambiente, sino que actuar y desarrollar productos que lo sean y que cumplan con las promesas de la marca. (Garavito Petersen: 2009).

Este estudio será de gran importancia para promover el crecimiento de una cultura ecológica, que tanto empresarios como consumidores, deben asumir y contribuir con el cuidado del medio ambiente.

### **Delimitación**

La investigación se desarrollará en las tiendas de autoservicio de la zona sur del estado de Tamaulipas, durante el período de tiempo comprendido de Octubre de 2012 a mayo de 2013.

## **2. Análisis contextual y marco teórico**

La introducción de la Ecología como componente básico de la filosofía y gestión de la empresa, puede dar lugar al marketing ecológico, siempre que para la elaboración y comercialización de sus productos se tenga en cuenta que las necesidades a satisfacer de los consumidores deben de estar en consonancia con los intereses

presentes y futuros de la sociedad subordinados al respeto del entorno natural.

Se puede definir el marketing ecológico como “un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria para las partes que en ella intervienen, la sociedad y el entorno natural, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción por una de las partes de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita, de forma que, ayudando a la conservación y mejora del medio ambiente, contribuyan al desarrollo sostenible de la economía y la sociedad.” (Calomarde, 2000).

Fuller (1999) amplió esta definición: “Consiste en el proceso de planear, implementar y controlar el desarrollo del precio, la promoción y la distribución de productos de manera que satisfaga las necesidades del consumidor y los objetivos de la organización y al mismo tiempo el proceso sea compatible con el medio ambiente”.

Otros términos que se han utilizado para referirse al mismo concepto son: Mercadotecnia Verde (Ottman, 1993; Peattie, 1992), Mercadotecnia Ambiental (Coddington, 1993) y Mercadotecnia Ecológica (Henion, 1976).

### **Marketing verde**

El Marketing Verde crea productos que se encaminan a salvaguardar el medio ambiente, modificando su diseño, los procesos de producción, empaques biodegradables, incluso re-direccionando la distribución y publicidad, esto se centra básicamente en los productos tangibles, sin embargo en el marketing de servicios también es utilizado.

El Marketing Ecológico surge a raíz de una necesidad: las empresas se ven obligadas a adaptarse a las demandas ecológicas de sus mercados y de los organismos que regulan sus actividades contaminantes. El marketing ecológico se constituye como una filosofía surgida en la década de 1970, principalmente en Estados Unidos, con trabajos de distintos autores como Fisk (1974), Kassarjian (1971), Henion y Kinnear (1976), entre otros.

Desde una perspectiva empresarial, el marketing ecológico es el marketing que aplican aquellas empresas que adoptan un enfoque de marketing social para comercializar productos ecológicos, es decir, aquellas empresas que buscan satisfacer las necesidades sociales junto a las necesidades presentes de los consumidores. En este sentido, se puede definir como:

*El proceso de planificación, implantación y control de una política de producto, precio, promoción y distribución que permita conseguir los tres siguientes criterios: (1) Que las necesidades de los clientes sean satisfechas, (2) que los objetivos de la organización sean conseguidos y (3) que el proceso genere el mínimo impacto negativo en el ecosistema. (Chamorro, A., Marketing ecológico; 2001, p.73).*

Los objetivos perseguidos por este concepto de marketing ecológico (Chamorro, A (2001): “El Marketing Ecológico”)), pueden ser:

- Informar/ educar sobre temas de carácter medioambiental. Las campañas realizadas tras la aprobación de la Ley de Envases y Residuos de Envases con el objetivo de informar sobre la utilización de los contenedores de recogida selectiva de residuos sólidos urbanos son un ejemplo de este tipo de marketing.
- Estimular acciones beneficiosas para el medio ambiente. Por ejemplo, las diferentes campañas para que el ciudadano ahorre agua y energía pretenden incentivar un comportamiento medioambiental más adecuado.
- Cambiar comportamientos nocivos para el entorno natural. Las campañas contra el fuego que se desarrollan todos los veranos tratan de evitar que el ciudadano realice actividades que puedan ocasionar accidentalmente un incendio.
- Cambiar los valores de la sociedad. Dentro de este objetivo se pueden encuadrar las campañas de recomendación de respetar el ciclo de vida de los peces y las campañas generales para la protección de los bosques.

## **El concepto de Marketing Ecológico desde una perspectiva empresarial.**

Desde una perspectiva empresarial, el marketing ecológico es el marketing que aplican aquellas empresas que adoptan un enfoque de marketing social para comercializar productos ecológicos, es decir, aquellas empresas que buscan satisfacer las necesidades sociales junto a las necesidades presentes de los consumidores. En este sentido, se puede definir como:

El proceso de planificación, implantación y control de una política de producto, precio, promoción y distribución que permita conseguir los tres siguientes criterios: (1) Que las necesidades de los clientes sean satisfechas, (2) que los objetivos de la organización sean conseguidos y (3) que el proceso genere el mínimo impacto negativo en el ecosistema. (Chamorro, A., Marketing ecológico; sí, marketing ecológico, 2001, p.73).

Bajo la perspectiva ecológica, el marketing debe contribuir al desarrollo sostenible, de forma que diseñe ofertas comerciales que permitan satisfacer las necesidades presentes de los consumidores sin comprometer la capacidad de satisfacer las necesidades futuras de esta y de las próximas generaciones. Para ello, el marketing ecológico debe asumir como misión tres funciones: redirigir la elección de los consumidores, reorientar el marketing mix de la empresa y reorganizar el comportamiento de la empresa. (Hopfenbeck, W). *Dirección y marketing ecológicos: conceptos, instrumentos y ejemplos prácticos*, 1992, p.142).

### **La política de producto**

Hopfenbeck (1995) define un producto verde, como “producto que cumpliendo las mismas funciones que los productos equivalentes, su daño al medio ambiente es inferior durante la totalidad de su ciclo de vida” (p. 21). Es decir, que la suma de los impactos generados durante la fase de extracción de la materia prima, de producción, de

distribución, de uso/consumo y de eliminación es de menor cuantía que en el caso del resto de productos que satisfacen la misma necesidad.

Por lo tanto, la creación de un producto verde implica también el proceso de fabricación, puesto que no podrá existir un producto ecológico si se ignora el comportamiento ambiental de los medios de producción e incluso, el resto de las áreas de la compañía. Los productos verdes son aquellos que le hacen bien o al menos el menor daño posible al medio ambiente, ya sea en relación con su producción, uso y degradación.

Según el estudio realizado por Scott Bearse y Peter Capozucca “Finding the green in today’s shoppers” [Encontrado lo verde en los consumidores de hoy] (p. 26) la mayoría de los productos ecológicos tienen una o más de los siguientes atributos a la salud del medio ambiente.

- Promueven la calidad del aire limpio (normalmente a través de la reducción de emisiones).
- Son durables y tienen bajos requerimientos de mantenimiento.
- Son reciclables y reutilizables.
- Hacen uso de los recursos favorables naturales, renovables o el medio ambiente.
- No contienen ninguna sustancia destructora del ozono.
- No contienen compuestos altamente tóxicos, y su producción no se traduce en altamente tóxicos por productos derivados o residuos nocivos para la sociedad y el medio ambiente, son biodegradables.

La concepción de un producto ecológico, por tanto, no implica únicamente la consideración del producto en sí mismo, sino, también, de su proceso de fabricación. No puede existir un producto ecológico si se ignora el comportamiento medioambiental de los medios de producción e, incluso, del resto de áreas funcionales de la compañía. Por esta razón podemos clasificar los atributos ecológicos del producto en dos tipos (Calomarde, J.V., 2000):

- 1.- Atributos específicos del producto, tales como su duración, su facilidad para Reciclarse/reutilizarse o el tipo y cantidad de materiales usados en el producto y su envase.
- 2.- Atributos específicos del proceso y del fabricante, tales como el consumo de energía y agua o la generación de residuos.

### **Reorganizar el comportamiento de la empresa**

El marketing ecológico no es solamente un conjunto de técnicas destinadas a diseñar y comercializar productos menos perjudiciales para el entorno natural; es, también, una forma de entender las relaciones de intercambio, basada en buscar la satisfacción de las 3 partes que intervienen en ella: el consumidor, la empresa y el medio ambiente (Calomarde, J.V., 2000).

Como sucede con la implantación de una filosofía marketing, aplicar la filosofía que hay detrás del marketing ecológico no se puede limitar a implantar un departamento de marketing que aplique las técnicas del marketing ecológico. Adoptar la filosofía de marketing ecológico exige que el respeto por el medio ambiente impregne todo el comportamiento de la organización, no solamente los aspectos comerciales.

Un producto no debería ser comercializado como ecológico centrándose únicamente en el producto en sí, mientras ignora las implicaciones ecológicas de la fabricación y de la compañía en su conjunto. En este supuesto, la empresa se encontrará sometida al continuo riesgo de recibir críticas por parte de los distintos grupos de presión y a la pérdida de confianza del consumidor.

Este fue el error que cometió, por ejemplo, Procter&Gamble cuando desarrolló Ariel Ultra, un detergente concentrado que eliminaba de su fórmula los fosfatos. El detergente en si suponía una gran mejora medioambiental pero recibió innumerables críticas de ecologistas porque durante la fase de I+D se había experimentado con animales (Calomarde, J.V., 2000).

### **3. Metodología**

Esta investigación es de tipo descriptivo transversal, debido a que los datos necesarios para realizar el análisis del uso del marketing verde, se obtuvieron por medio de encuestas, además de la observación de los sujetos estudiados durante un periodo de tiempo, razón, por la que no se planteó una hipótesis para esta investigación.

De acuerdo con el tipo de investigación, el enfoque del estudio es cualitativo. La característica fundamental de la investigación cualitativa es ver los acontecimientos, acciones, normas, valores, etc., desde la perspectiva de la gente que está siendo estudiada. Sustentada en las tendencias subjetivistas, las que pretenden una comprensión del fenómeno social, concediendo a lo subjetivo la principal fuente de los datos; antes que generar leyes universales, buscan la descripción y comprensión de escenario particulares (Carnero, O., 2000).

En esta investigación se busca conocer el nivel de uso del Marketing verde mediante la observación y encuestas realizadas a las tiendas departamentales, para obtener la información necesaria y determinar el nivel de uso del Marketing verde.

La población que se consideró en este trabajo de investigación son las grandes empresas de autoservicio ubicadas en Tampico, las cuales son: Walmart, Soriana, H-E-B Chedraui y Arteli. Esta investigación es de tipo no experimental ya que no se manipulan las variables a medir. Se pretende conocer el uso del marketing verde, así como el impacto que tiene el mismo marketing en las empresas de autoservicio.

#### **Muestra**

La muestra es no probabilística y de conveniencia, las encuestas se aplicaron tanto a los gerentes de cada negocio, como a un total de 203 clientes encuestados aleatoriamente en dichos negocios con lo cual se cumplió con el objetivo de la investigación.

Los cuestionarios deben cubrir tres objetivos, primero debe traducir la información necesaria en un conjunto de preguntas específicas que los

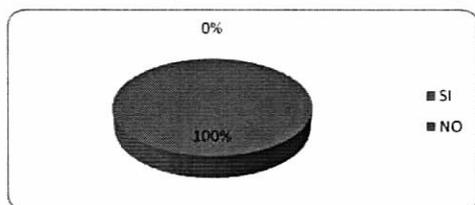
encuestados puedan responder, después debe animar, motivar y alentar al encuestado a comprometerse con la entrevista y por ultimo debe minimizar el error de respuesta (Malhotra, 2004).

En esta investigación se utilizaron dos diferentes cuestionarios, por un lado se utilizó un instrumento diseñado para los gerentes de los diversos departamentos de las tiendas departamentales mencionadas y otro utilizado para encuestar a los clientes de dichas empresas, a través de los cuales se midió el uso del marketing verde, así como la preferencia de ciertos productos ecológicos ante el consumidor.

#### 4. Resultados

La investigación se realizó a través de la aplicación de dos tipos de encuestas, una de ella a los ejecutivos de las Tiendas de Autoservicio de la zona, siendo únicamente un total de 20 encuestas, los resultados de éstas son los siguientes:

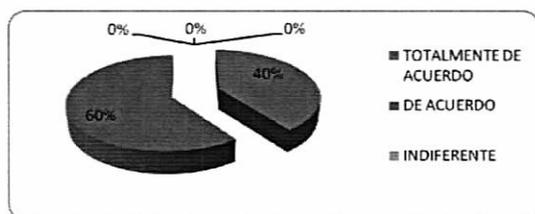
**Gráfica 4.1 ¿Conoce el marketing verde?**



*Si de conocer el marketing verde se trata, el 100% de los entrevistados lo conoce.*

Fuente: Elaboración Propia

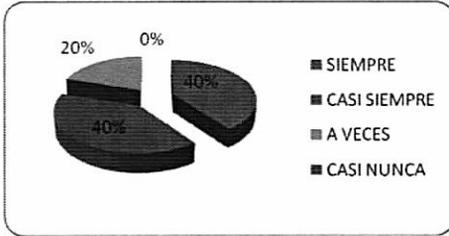
**Gráfica 4.2 ¿Considera que en su empresa se usa el marketing verde?**



*El 60% de los entrevistados indica que en su empresa se utiliza el marketing verde, mientras el 40 % restante parece no estar totalmente convencido de su uso.*

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfica 4.3 ¿Considera que el marketing verde ha beneficiado a su empresa?**

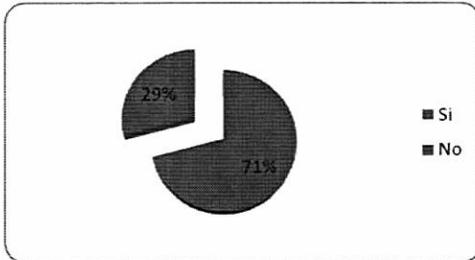


Fuente: Elaboración Propia

*El 40% de los gerentes encuestados menciona que el marketing verde si ha beneficiado a su empresa, otro 40% indica que casi siempre la ha beneficiado, mientras el 20% restante dice que a veces funciona; aunque se aprecia que*

*si hay beneficio existe un porcentaje que no la ha visto reflejado en sus empresas.*

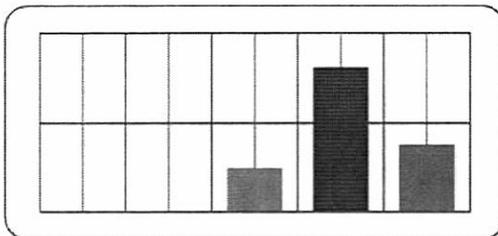
**Gráfica 4.4 ¿En esta empresa se comercializan productos ecológicos?**



Fuente: Elaboración Propia

*En función de la muestra consultada se determinó que en el 71% de las empresas encuestadas se comercializan productos ecológicos, mientras que un 29% aún no lo hace.*

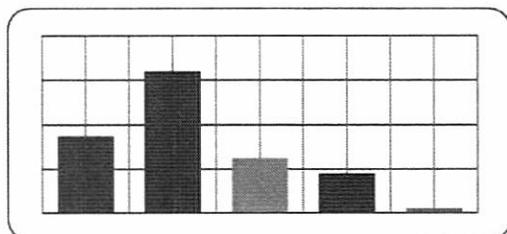
**Gráfica 4.5 ¿Considera usted que el precio de los productos ecológicos es?**



*Podemos apreciar que el costo de los productos ecológicos es de los más elevados que la empresa ofrece, lo que nos indica que cuidar el medio ambiente no es barato.*

Fuente: Elaboración propia.

### Gráfica 4.6 ¿La calidad de los productos ecológicos la considera?

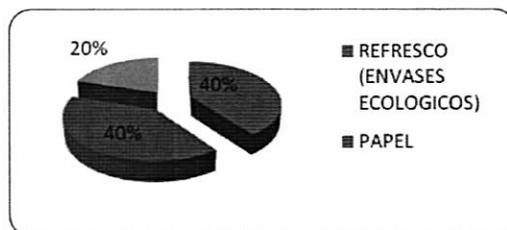


Fuente: Elaboración Propia

Las respuestas se distribuyen en 5 opciones: el 45% expresó que la calidad de los productos ecológicos es buena, mientras que el 24% opinó que es excelente, un 17% piensa que tienen calidad promedio, el 13% percibe que la calidad es baja, mientras que solo el 1% piensa que la peor.

*Las respuestas se distribuyen en 5 opciones: el 45% expresó que la calidad de los productos ecológicos es buena, mientras que el 24% opinó que es excelente, un 17% piensa que tienen calidad promedio, el 13% percibe que la calidad es baja, mientras que solo el 1% piensa que la peor.*

### Gráfica 4.7 Qué producto ecológico considera usted que es uno de los más vendidos?

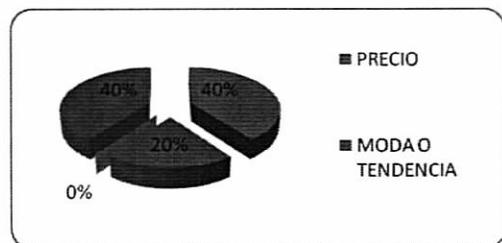


Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que las encuestas mencionan que los productos que utilizan el reciclaje del papel y los envases de Pet, son de los más vendidos. El 20% considero a los electrodomésticos que contribuyen a conservar el medio ambiente.

*Se puede observar que las encuestas mencionan que los productos que utilizan el reciclaje del papel y los envases de Pet, son de los más vendidos. El 20% considero a los electrodomésticos que contribuyen a conservar el medio ambiente.*

### Gráfica 4.8 ¿Cuál es el criterio que considera más importante al momento de la compra de los productos ecológicos para los clientes?

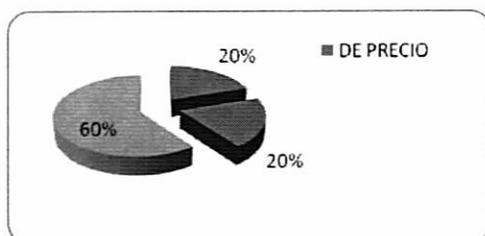


Fuente Elaboración propia.

Al indagar sobre cuál es el criterio que se considera más importante para decidir la adquisición de productos ecológicos, obtuvimos lo siguiente: El 40% considera el precio como factor principal para adquirir un

*producto ecológico, otro 40% indica que lo hacen para contribuir a conservar el medio ambiente y el 20% lo hace por moda o tendencia que se maneja en la actualidad.*

#### **Gráfica 4.9 ¿Qué tipos de estrategia utilizan para promover los productos ecológicos?**

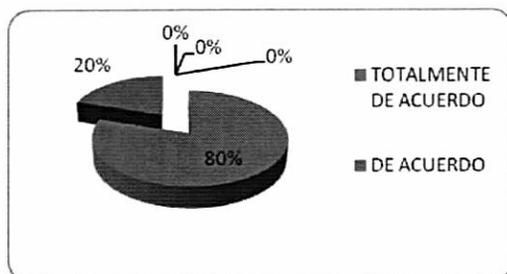


Fuente: Elaboración Propia

*para promover dichos productos, y el 20% restante que el cambio de imagen de los productos ayuda a promoverlos.*

*En esta gráfica podemos observar que la mayoría de las empresas utilizan a la publicidad como estrategia de publicidad para promover los productos ecológicos siendo el 60%, el 20% considera que el precio se utiliza*

#### **Gráfica 4.10 ¿Considera que usar el marketing verde como estrategia de publicidad le trae beneficios a su empresa?**



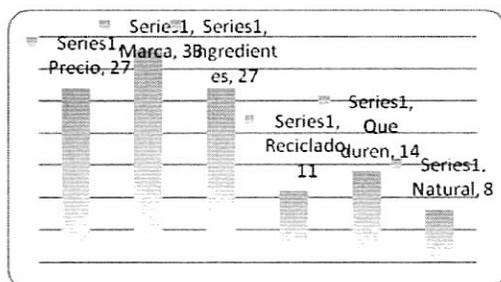
Fuente: Elaboración Propia

*la actualidad para que los clientes adquieran productos ecológicos, además de la cultura que se maneja en la población hoy en día.*

*El 80% de los encuestados está en total acuerdo que al usar el marketing verde en las empresas les trae diversos beneficios, mientras el 20% manifiesta estar solo de acuerdo ya que considera que el precio es una gran limitante en*

Para complementar la investigación también se realizó una pequeña encuesta con los clientes de esas tiendas de autoservicio, y de esta forma medir el impacto que el Marketing Verde y los Productos Ecológicos tienen en ellos, los resultados son interesantes y se muestran a continuación:

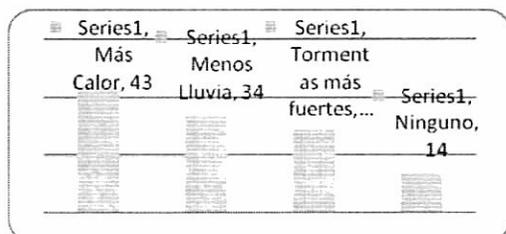
**Gráfica 4.11 ¿Cuándo usted compra productos de consumo, que busca en ellos?**



Fuente: Elaboración Propia  
 (reciclado).

De acuerdo a los resultados, los clientes cuando adquieren productos de consumo, se inclinan en primer instancia por la marca de éste y después por los ingredientes y el precio, dejando en la penúltima posición el aspecto ecológico

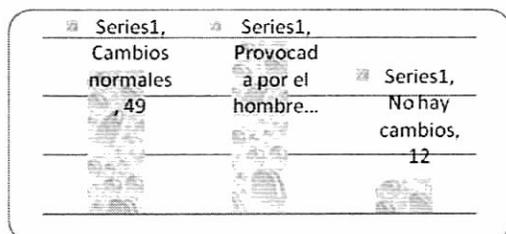
**Gráfica 4.12 ¿Ha notado Usted algún cambio en el clima de su Ciudad?**



Fuente: Elaboración Propia

Los clientes mencionan en su mayoría, que se ha incrementado la temperatura del medio ambiente (más calor) y han disminuido las lluvias, provocando que el clima se vuelva más seco.

**Gráfica 4.13 ¿Cuál cree usted que sea la causa del cambio en el clima?**

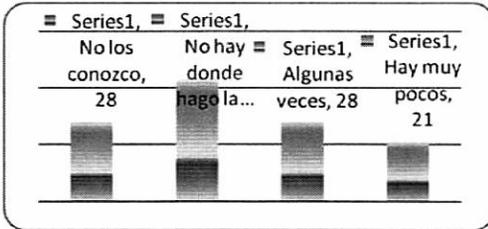


Fuente: Elaboración Propia

En función a las respuestas de los clientes, los cambios hasta ahora presentados en el clima de la zona sur de Tamaulipas, son originados por el ser humano y las acciones que llevan a cabo. Aunque un número

considerable de clientes considera que dichas variaciones climáticas son hasta cierto punto normales.

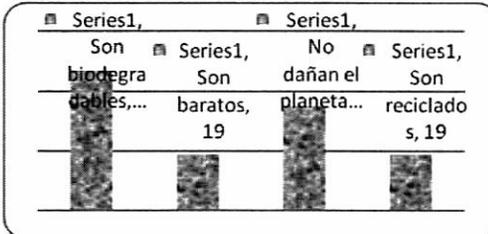
**Gráfica 4.14 ¿Compra o ha comprado algún producto ecológico?**



Fuente: Elaboración Propia

Según se aprecia en la gráfica, más del 50% de los encuestados mencionan no conocer o no encontrar productos ecológicos, situación que debilita el marketing verde o bien indican que no hay marketing verde.

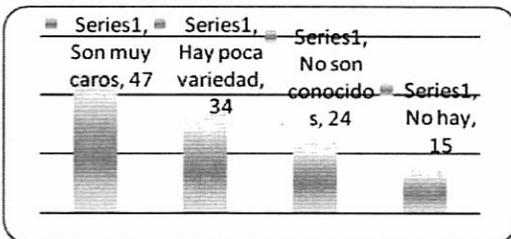
**Gráfica 4.15 ¿Cuales cree que sean los beneficios que aportan los productos ecológicos?**



Fuente: Elaboración Propia

Al analizar los resultados de esta gráfica, podemos ver que los consumidores están conscientes del beneficio que aportan al medio ambiente, sin embargo hay unos cuantos que consideran que éstos no son baratos.

**Gráfica 4.16 ¿Por qué no compra usted productos ecológicos?**



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la gráfica, los productos ecológicos son muy caros, hay muy poca variedad de ellos y no son conocidos por el consumidor. Esto nos lleva a inferir que la mercadotecnia de productos ecológicos no está teniendo impacto en los consumidores y que además, se refuerza la hipótesis de que estos productos son caros.

ecológicos no está teniendo impacto en los consumidores y que además, se refuerza la hipótesis de que estos productos son caros.

## 5. Conclusiones

Después de analizar los resultados de las encuestas aplicadas tanto a los gerentes departamentales de las diferentes empresas de autoservicio localizadas en el sur de Tamaulipas, así como también a una muestra de 120 clientes de esas tiendas, tenemos las siguientes conclusiones:

- 1°.- El Marketing verde no tiene aún la penetración suficiente para que las empresas lo utilicen como estrategia mercadológica y de esta manera verse beneficiados en sus ventas. Aunque todos los gerentes entrevistados indican conocer el marketing verde, un 29% de ellos mencionan no utilizarlo en sus empresas. Esto genera un área de oportunidad para las empresas.
- 2°.- Se concluye también que los productos ecológicos que se comercializan en las distintas empresas analizadas, están muy bien focalizados siendo principalmente los envases para refresco (Pet) y el uso del papel reciclado. Esto significa que o no se han diversificado estos productos, que al consumidor no le interesan o bien que no se han promocionado adecuadamente.
- 3°.- Finalmente y de acuerdo a lo expresado por los encuestados, existe un “pequeño” problema con los productos ecológicos distintos a los mencionados en el párrafo anterior, sus costos son considerados por el mercado, como muy elevados y por ende poco susceptibles a ser adquiridos; además de encontrar muy poca variedad de los mismos, lo que los hace poco atractivos a pesar de los beneficios para el medio ambiente

**Recomendamos** a las distintas empresas que participaron de esta investigación, buscar una estrategia que les permita posicionar en la mente del consumidor, aquellos productos ecológicos que el mercado considera costosos, resaltando a través de campañas publicitarias los beneficios que este tipo de productos provee al consumidor y al medio ambiente del que finalmente todos somos parte, y al que todos debemos de respetar.

## Bibliografía

- Calomarde, J.V (2000). *Marketing Ecológico*. Ediciones Pirámide y Esic Editorial. Madrid.
- Chamorro, A (2001). *Marketing Ecológico; sí, Marketing Ecológico*. Publicado en Puertas a la Lecturas. Universidad de Extremadura.
- Fernández Nogales Ángel (2004). *Investigación y Técnicas de Mercado*. 2da. Edición. ESIC Editorial.
- Fuller, D.A. 1999 *Sustainable Marketing: Managerial-Ecological Issues*:pag: 127
- Garavito Petersen,2009. Disponible en web: <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/640/1631>
- Harvard Business Review, *Impact Media*, 2009, Pág. 68.
- Kotler Philip y Armstrong Gary. *Fundamentos de Marketing*, Sexta Edición, de Prentice Hall, 2003, pag: 56
- Labandeira, X.; León, C; Vázquez, *Economía Ambiental*, Pearson, M.X.2007, pag.12).
- Sandhusen L. Richard. *Mercadotecnia*, Primera Edición, Compañía Editorial Continental, 2002, Pág. 199.
- Xavier Labandeira, Carmelo J. León, Ma.Xosé Vázquez. (2007) *Economía Ambiental*. Ed. México: Pearson Prentice Hall. Smith Robert, Smith Thomas (2000), *Ecología*, Editorial Pearson – España.
- Parcerisa, Christin (2010), **Envases que cuidan el planeta**. City Life Magazine. pp. 48-49
- Hopfenbeck, W. (1993) **Dirección y Marketing Ecológicos**. Editorial Deusto.
- Parcerisa, Christin (2010), **Envases que cuidan el planeta**. City Life Magazine. pp. 48-49

Lightning Source UK Ltd  
Milton Keynes UK  
UKOW03n1552280914

239313UK00001B/6/P



9 781463 388287