

# nova

Revista Universitaria de Administración  
Vol. 7, Núm. 12 enero-junio 2016



# UNIVERSIDAD

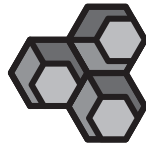
ISSN: 2007-4042



# nova **RU**

Revista Universitaria de Administración

Vol. 7, Núm. 12 enero-junio 2016



# RU

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ

## UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ

*novaRua*. Revista Universitaria de Administración  
del Instituto de Ciencias Sociales y Administración

Ricardo Duarte Jáquez  
*Rector*  
David Ramírez Perea  
*Secretario General*  
Juan Ignacio Camargo Nassar  
*Director del Instituto de Ciencias  
Sociales y Administración*  
Ramón Chavira  
*Director General de Difusión  
Cultural y Divulgación Científica*

COMITÉ EDITORIAL  
*Directora*  
Josefa Melgar Bayardo  
*Jefa del Departamento de  
Ciencias Administrativas*  
Laura Estela Anguiano

*Consejeros*  
Ricardo Melgoza Ramos  
Gabriela Velasco Rodríguez  
Juan A. Toscano Moctezuma  
Agustín Vilchis Vidal  
Blanca L. Márquez Miramontes  
Esther G. Carmona Vega  
Tomás Jesús Cuevas Contreras  
Julián A. Álvarez Hernández  
Marie Leiner De La Cabada

*novaRua*: Revista universitaria  
de administración/Instituto de  
Ciencias Sociales y Administración.  
Universidad Autónoma de Ciudad  
Juárez. Ciudad Juárez, Chih.:  
UACJ, 2013 - .  
Vol. 6, núm. 10; 21 cm.

ISSN: 2007-4042  
Semestral

1. Administración—Publicaciones  
periódicas
2. Administración de empresas  
— Publicaciones periódicas
3. Gestión de empresas  
—Publicaciones periódicas
4. Administración—Investigación  
—Publicaciones periódicas

HD28 R83 2010

La edición, diseño y producción  
editorial de este documento  
estuvo a cargo de la DIRECCIÓN  
GENERAL DE DIFUSIÓN CULTURAL  
Y DIVULGACIÓN CIENTÍFICA, a  
través de la SUBDIRECCIÓN DE  
PUBLICACIONES.

Diagramación:  
*Karla María Rascón González*  
Cuidado de la edición:  
*Subdirección de Publicaciones*  
Fotografía de portada:  
<https://unargentinoenjuarez.wordpress.com/>

---

*NOVARUA*. Revista Universitaria de Administración

Año 7, No. 12, es una publicación semestral de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez a través del Instituto de Ciencias Sociales y Administración, que se publica con recursos propios. Domicilio: Av. Universidad y H. Colegio Militar (zona Chamizal) s/n, CP 32300, Ciudad Juárez, Chihuahua, México, Tels. (656) 688 3800 al 09 (conmutador) extensiones: 3859, 3843, 3949 y 3787. Fax (656) 688 3812. PO Box 10307, El Paso, Texas, USA, 79994.

Para correspondencia referente a la revista, escribir a los siguientes correos electrónicos: [rua@uacj.mx](mailto:rua@uacj.mx), [jmelgar@uacj.mx](mailto:jmelgar@uacj.mx)

Editora responsable: Josefa Melgar Bayardo.

Reserva de Derechos al Uso Exclusivo: 04-2010-120310264600-102, ISSN: 2007-4042.

Los artículos firmados son responsabilidad de sus autores. Se autoriza la reproducción total o parcial, siempre y cuando se cite la fuente.

Sitio *web*: <http://www2.uacj.mx/publicaciones/>

Soporte técnico: Dirección General de Difusión Cultural.

*Web master*: María Elena López.

Los manuscritos propuestos para publicación en esta revista deberán ser inéditos y no haber sido sometidos a consideración a otras revistas simultáneamente. Al enviar los manuscritos y ser aceptados para su publicación, los autores aceptan que todos los derechos se transfieren a *novaRua*, quien se reserva los de reproducción y distribución, ya sean fotográficos, en micropelícula, electrónicos o cualquier otro medio, y no podrán ser utilizados sin permiso por escrito de *novaRua*. Véase además normas para autores.

# ÍNDICE

**1** PÁG.  
4

PRESENTACIÓN

**2** PÁG.  
5

IMPACTO EN LAS VENTAS DE UNA  
EMPRESA  
del sector alimentario al  
implementar una estrategia de  
marketing sensorial olfativo

.....  
*Alejandro Fornelli Martín del Campo*  
*Laura Berenice Sánchez*

**3** PÁG.  
37

ANÁLISIS DEL COSTO DE  
MANO DE OBRA  
en el sector maquilador de  
Ciudad Juárez  
para la deducción del ISR en base a  
la Reforma Fiscal 2014

.....  
*Brianda Nava Moreno*  
*Laura Valenzuela Martínez*  
*Esther Carmona Vega*

**4** PÁG.  
50

EL EMPRENDIMIENTO  
SOCIAL  
y el estado de bienestar como  
motor de cambio en la sociedad: el  
caso de Ciudad Juárez

.....  
*Flor Rocío Ramírez Martínez*

**5** PÁG.  
62

FLEXIBILIDAD: ESTRATEGIA  
PARA LA PRODUCTIVIDAD

.....  
*Ignacio González Sánchez*  
*Manuel Medina Elizondo*  
*Daniel Rodríguez Luna*

# PRESENTACIÓN

Con este número, la Revista Universitaria de Administración (*NovaRua*) sigue cumpliendo con el compromiso de abrir un espacio de difusión de la producción científica en el área de la Administración de Empresas, ofreciendo la oportunidad a docentes investigadores, tanto de la UACJ como de otras Instituciones de Educación Superior, de difundir los resultados de investigaciones.

Los artículos que se presentan son aportaciones de investigaciones empíricas tanto de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez como de otras IES nacionales, que incluyen temas como “Impacto en las ventas de una empresa del sector alimentario al implementar una estrategia de marketing sensorial olfativo”, del maestro Alejandro Fornelli Martín Del Campo y Laura Berenice Sánchez. De igual forma, el artículo de Brianda Nava Moreno, Laura Valenzuela Martínez y la doctora Esther Carmona Vega realizan un análisis del costo de mano de obra en el sector maquilador de Ciudad Juárez para la deducción del ISR con base en la Reforma Fiscal 2014. Asimismo, la doctora Flor Rocío Ramírez Martínez, presenta su estudio sobre la relación entre el emprendimiento social y el estado de bienestar como motor de cambio en la sociedad: el caso de Ciudad Juárez. Finalmente, en el artículo “Flexibilidad: estrategia para la productividad”, los autores analizan las barreras más recurrentes al implementar flexibilidad en los procesos y se proponen cambios para generar productividad que incida en la competitividad de las empresas.

Invitamos a nuestros lectores a enviar sus propuestas de publicación a [rua@uacj.mx](mailto:rua@uacj.mx) y a visitar nuestro sitio de publicaciones en <http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua>.

*Josefa Melgar Bayardo*  
Directora de NovaRua



# IMPACTO EN LAS VENTAS DE UNA EMPRESA

DEL SECTOR ALIMENTARIO AL IMPLEMENTAR UNA  
ESTRATEGIA DE MARKETING SENSORIAL OLFATIVO

*Alejandro Fornelli Martín Del  
Campo*

Universidad Autónoma de  
Ciudad Juárez

*Laura Berenice Sánchez*  
Universidad Popular Autónoma  
del Estado de Puebla

## RESUMEN

**E**n el tiempo, la evolución del marketing ha representado una solución para miles de empresas que se ven beneficiadas por las herramientas que presenta, logrando incrementar el posicionamiento del consumidor, mayor presencia en el mercado, aumento de las ventas y utilidades, entre otros. El avance de la tecnología ha permitido desarrollar nuevas técnicas para lograr un vínculo entre la marca y el consumidor, y una de las más actuales es el marketing sensorial, deri-

vado del neuromarketing. Para esta investigación se realizó un experimento sensorial de tipo olfativo utilizando métodos cualitativos y cuantitativos, en el cual se aplicó un olor como herramienta de marketing sensorial olfativo a ciertas unidades de negocio de una empresa del sector alimentario de la zona metropolitana de Puebla. Una vez realizado el experimento, se analizó e interpretó la información obtenida para comparar el impacto en las ventas unitarias de la empresa sujeta al estudio, encontrando que en tres de tres de las uni-



dades hubo un incremento notable de 9.97%, siendo la sucursal de Xilotzingo —de nivel socioeconómico bajo— la que mayor variación presentó en unidades vendidas. El aroma implementado que predominó en las tres sucursales fue “frutos rojos” con un total de 5021 unidades vendidas en el periodo del experimento. Adicionalmente, se analizaron tres unidades más que no estuvieron sujetas al experimento y mantuvieron un promedio parcial de 0.27% en las ventas totales. Existe un incremento en las ventas unitarias entre las mismas sucursales que participaron en el experimento sin aroma en el primer periodo (septiembre, octubre, y noviembre de 2015) y con aroma en el segundo periodo (enero, febrero y marzo de 2016). Debido a la innovación en este tipo de experimentos, se deben considerar las implicaciones éticas de las empresas que utilizan herramientas sensoriales.

*Palabras Clave:* marketing sensorial olfativo, ética en marketing, impacto en las ventas.

#### ABSTRACT

**T**hrough time, the evolution of the marketing has represented a solution for thousands of companies who benefit from the tools that offer, increasing positioning in the consumer, higher presence in the market, increased sales and profits, among other benefits. The advance of technology has allowed developing new techniques to achieve a link between the brand and the consumer, and one of the most recent is sensory marketing, derived from neuromarketing. For this investigation, a sensory olfactory type experiment was made using qualitative and quantitative methods of descriptive and correlational type with a transactional and quasi-experimental approach, in which a smell as a sensory marketing tool was applied to certain business units of an enterprise of the food industry in the metropolitan area of Puebla. Once the experiment ended, the information obtained was analyzed and interpreted to compare the impact on unit sales of the company subject to the study, finding that in three out of three units was a con-

siderable increase of 9.97%, were Xilotzingo unit, with a low socioeconomic level, had the highest variation in sold units. The smell that prevailed in the three business units was red fruits with a total of 5021 units sold during the experiment period. Additionally, three more units that were not subject to the experiment were analyzed, and maintained a partial average of 0.27% on total sales. There is an increase in unit sales between the same business units who participated in the experiment without smell in the first period (September, October and November of 2015), and with smell in the second period (January, February and March 2016). Due to the innovation in this type of experiments, ethical implications must be considered by the companies that use sensory tools.

*Key words:* marketing, consumer behavior, sensory marketing, olfactory system, sales impact.



## MARCO CONTEXTUAL

### LA INDUSTRIA ALIMENTARIA

La industria alimentaria se entiende como una parte de la industria que está encargada de todos los procesos relacionados con la cadena alimenticia. Todas sus actividades consisten en el procesamiento y la manufactura de una gran variedad de productos como la carne, el pescado, frutas, vegetales, granos y semillas, entre otros. Todas las compañías que pertenecen a este sector elaboran productos de carácter intermedio como botanas, confitería con cacao y sin cacao, sazoadores, aderezos, productos a base de granos molidos, cereales, galletas, café, té, grasas y aceites, lácteos, productos horneados, entre otros (ProMéxico, 2014). La industria alimentaria se divide en dos categorías: productos frescos y productos procesados, de los cuales, los segundos pasan por algún tipo de procesamiento físico o químico para su conservación y estado (ProMéxico, 2012).

En la actualidad, una gran variedad de insumos industriales tales como los derivados de

la agrobiotecnología, se han integrado a la industria debido al gran impacto de nuevas tecnologías e innovaciones que se desarrollan (ProMéxico, 2014).

### INDUSTRIA ALIMENTARIA

En 2011, la industria global de alimentos procesados tuvo una producción de 520 737 millones de toneladas, representando un total de 4 462 281 millones de dólares, y el consumo de la industria de alimentos procesados registró 4 443 923

millones de dólares (ProMéxico, 2012).

En 2012, la industria global de alimentos procesados alcanzó un valor de producción de 4 657 323 millones de dólares, y el consumo 4 642 717.1 (ProMéxico, 2013).

En 2013, la industria global de alimentos procesados alcanzó un valor de producción total de 4697 miles de millones de dólares, y el consumo de la industria de alimentos procesados tuvo un total de 4667 miles de millones de dólares (ProMéxico, 2014). Como se puede ver en las tablas 1 y 2, México aumentó su produc-

**Tabla 1:** Principales Países Productores de la Industria de Alimentos Procesados, 2013

País	Producción 2013 (mmd)	Crecimiento 2012 - 2013	% Participación 2013
China	1,241	12.6%	26.4%
Estados Unidos	719	0.8%	15.3%
Japón	243	-18.3%	5.2%
Brasil	231	0.7%	4.9%
Alemania	171	2.5%	3.6%
Francia	156	0.3%	3.3%
Italia	143	2.3%	3.0%
México	135	4.0%	2.9%
Rusia	127	7.7%	2.7%
España	105	1.0%	2.2%
Otros	1,427	-4.4%	30.4%
<b>Total</b>	<b>4,697</b>	<b>2.3%</b>	<b>100%</b>

Fuente: (ProMéxico, 2014). Elaboración propia.





ción, crecimiento y porcentaje de participación como país productor y consumidor de la industria global de alimentos procesados.

Para el 2013, el tamaño mundial de la industria de los alimentos procesados se incrementó a 743 millones de toneladas, es decir, un 2.2% más que en el 2012, y se estima que para el 2018 aumente a 844 millones de toneladas. En la tabla 3 se puede observar el volumen por segmento de la industria mundial de alimentos procesados.

**Tabla 3:** Volumen por segmento de la industria mundial de alimentos procesados, 2013

Categorías	Volumen 2013, (miles de toneladas)	% Participación Total Industria 2013	TMCA 2013-2018
Lácteos	220,631	29.7%	2.6%
Panadería	192,268	25.9%	1.2%
Alimentos procesados deshidratados	92,499	12.4%	3.8%
Aceites y grasas	56,128	7.6%	5.0%
Alimentos procesados congelados	39,453	5.3%	2.3%
Salsas, aderezos y condimentos	36,080	4.9%	2.5%
Alimentos procesados refrigerados	30,048	4.0%	2.1%
Alimentos procesados enlatados	28,259	3.8%	1.0%
Confitería	14,615	2.0%	1.9%
Fideos	14,171	1.9%	2.8%
Otros	18,834	2.5%	-
<b>Total alimentos procesados</b>	<b>742,985.3</b>	<b>100%</b>	<b>2.6%</b>

Fuente: (ProMéxico, 2014). Elaboración propia.

**Tabla 2:** Principales países consumidores de la industria de alimentos procesados, 2013

País	Producción 2013 (mmd)	Crecimiento 2012 - 2013	% Participación 2013
China	1,247	12.6%	26.7%
Estados Unidos	718	0.5%	15.4%
Japón	285	-16.4%	6.1%
Brasil	192	2.7%	4.1%
Alemania	166	3.3%	3.5%
Francia	158	-0.1%	3.4%
Italia	151	1.1%	3.2%
Rusia	142	7.8%	3.0%
México	137	4.2%	2.9%
España	105	-0.4%	2.2%
Otros	1,367	-12.4%	29.3%
<b>Total</b>	<b>4,667</b>	<b>2.3%</b>	<b>100%</b>

Fuente: (ProMéxico, 2014). Elaboración propia.



La participación en la producción mundial por región, fue del 43% en Asia-Pacífico, 27% en Europa, 19% en Norteamérica, 8% en Latinoamérica y 2% en otros países, y se estima que la Tasa Media de Crecimiento Anual (TMCA) del 2013-2020 sea del 7.6% (ProMéxico, 2014).

Como puede observarse, esta industria tiene una importante participación en la producción y consumo de insumos y materias primas. A continuación se presenta el panorama que corresponde a la industria alimentaria en México.

#### PANORAMA EN MÉXICO DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA

En los últimos años, el crecimiento de la industria ha sido definido por factores como capacidad productiva, crecimiento económico, recursos agropecuarios y costos bajos de manufactura. En el año 2013, la producción en el país de alimentos procesados fue de 135 293 millones de dólares, 4% mayor al 2012, y representó el 12% del PIB manufacturero y 4% del PIB total, mientras que el consumo de alimentos proce-

sados fue de 137 112 millones de dólares, con un crecimiento anual del 4.2% (ProMéxico, 2014).

En 2013, la industria alimentaria del país recibió una IED (inversión extranjera directa) de 734 millones de dólares, siendo un total acumulado de 22 242 millones de dólares del periodo que comprende del 2003 al 2013. En dicho periodo, los países que mayor IED realizaron en la industria fueron: Países Bajos con un 6.3%, Estados Unidos con 19.6%, Suiza con 18.9%, Japón con 1.4%, y Luxemburgo con 0.9%. Por otra parte, las entidades del país donde se concentró el mayor monto de la IED en la industria fueron: Distrito Federal con 72% de participación, Nuevo León con 19%, Guanajuato con 13%, Chiapas con 5%, y Estado de México 4% (ProMéxico, 2014). En el mismo año, las ventas en volumen del mercado de alimentos procesados en el país fue de 28 424 miles de toneladas, y se espera que el volumen de alimentos procesados crezca a una TMCA del 2.9% para el periodo 2013 al 2018 (ProMéxico, 2014). Se puede ver en la tabla 4 las cate-

gorías con mayor volumen de ventas en el mercado interno, siendo la categoría de panadería la que mayor volumen de mercado tuvo en miles de toneladas y mayor porcentaje de participación en el 2013.

En el año 2012, la industria de elaboración de panadería y tortillas tuvo el 27.2% del valor total nacional de producción, seguido del 24.5% de las actividades de matanza, procesamiento de carne y empaquetado, 10.5% elaboración de productos lácteos y el 10.2% molienda de granos y semilla (ProMéxico, 2014). Ver figura 1.



**Tabla 4:** Ventas en volumen del mercado de alimentos procesados de México, 2013

Categorías	Volumen del Mercado 2013, (miles de toneladas)	% Participación 2013	TMCA 2013-2018
Panadería	16,404	57.7%	1.2%
Lácteos	7,011	24.7%	0.5%
Alimentos procesados deshidratados	1,079	3.8%	1.7%
Grasas y aceites	1,004	3.5%	2.4%
Salsas, aderezos y condimentos	886	3.1%	2.7%
Alimentos enlatados	540	1.9%	2.3%
Botanas dulces y saladas	424	1.5%	1.4%
Confitería	377	1.3%	3.4%
Pasta	320	1.1%	0.7%
Alimentos procesados refrigerados	273	1.0%	3.0%
Alimentos procesados congelados	143	0.5%	3.8%
Helados	78	0.3%	2.6%
Untables	77	0.3%	2.0%
Comida de bebé	73	0.3%	3.6%
Fideos	58	0.2%	1.4%
Alimentos listos para consumir	54	0.2%	1.6%
Barras de botanas	40	0.1%	2.6%
Sopas	28	0.1%	9.3%
Complementos alimenticios	13	0.0%	1.3%
Total alimentos procesados	28,424	100%	2.9%

Fuente: (ProMéxico, 2014). Elaboración propia.

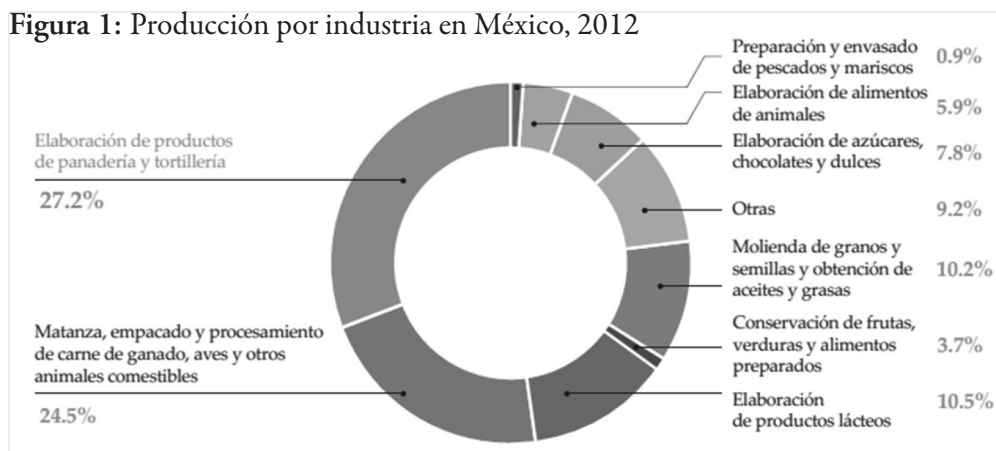
**INDUSTRIA DE LA PANIFICACIÓN EN MÉXICO**

La industria panificadora en México, que incluye pasteles, galletas y pan, tiene un valor de 14 807 millones de dólares en el mercado, el consumo per cápita es de 53.4 kilogramos al año, y el gasto que se le da a este concepto es de 131.6 dólares (*Revista Énfasis Alimentación*, 2012). La categoría de productos de panadería, pastelería o galletería se ubicó en el segundo lugar de productos exportados en el 2013, con un valor total de exportaciones de 754 millones de dólares, un crecimiento del 3.1% del 2012 al 2013, un 8.93% de participación en el total de exportaciones de la industria, y donde los principales destinos de exportación fueron Estados Unidos con el 91.5%, Canadá con 1.39%, Guatemala con 1.10%, República Dominicana con 0.92%, y Panamá con 0.90% (ProMéxico, 2014).

En 2013, las exportaciones de alimentos procesados del país se valoraron en 8443 millones de dólares, con una TMCA del 11% del periodo 2006-2013, siendo Estados Unidos con 69.2%, Japón con 6.2%, Guatemala con 2.1%, y



Figura 1: Producción por industria en México, 2012



Fuente: (ProMéxico, 2014).

Venezuela con 1.9% los principales destinos de exportación de alimentos procesados. Las importaciones en México en el 2013 tuvieron un valor de 9710 millones de dólares, lo cual representó un incremento del 2.3% en relación al 2012, y en el periodo 2006-2013 las importaciones de la industria han crecido a una TMCA del 7% (ProMéxico, 2014). Los principales proveedores del país en las importaciones totales de la industria fueron Estados Unidos con 69%, Chile 4%, China 3.4%, Canadá 3.4% y Guatemala 2.5% (ProMéxico, 2014).

México es el segundo proveedor de alimentos procesados a los Estados Unidos, el tercer productor de alimentos

procesados del continente y octavo a nivel mundial; nueve de las diez empresas transnacionales más importantes del mundo están presentes en el país, y 793 823 personas están ocupadas dentro de la industria alimentaria (ProMéxico, 2014).

#### HISTORIA, EVOLUCIÓN, Y ESTRATEGIA ACTUAL DE LA EMPRESA PASTELERA SUJETA AL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

La empresa inició operaciones en enero de 1991, con la colaboración de cada uno de los integrantes de la familia y habilitando un local comercial dentro de la cochera de la casa familiar, abriendo una pastelería y comercializando una línea de

pasteles, así como otros productos. Los resultados inmediatos fueron superiores a las expectativas generadas y en el año de 1993, ante los buenos resultados y ante la visión de negocio que se tuvo, se abrió una línea de productos 100% propia, y se continuó desarrollando ese formato de negocio.

Entre 1993 y 1996 la empresa creció de forma satisfactoria consolidando dos puntos de venta, pero tuvieron problemas de infraestructura, y fue hasta 1997 que se contrataron profesionistas integrantes del mismo núcleo familiar, teniendo como objetivo fortalecer la estructura en ese momento y poder sustentar el crecimiento.



En 1998, la producción se traslada a un lugar con mejores condiciones para la operación, y se invierte en equipo nuevo, estableciendo mejores procesos logísticos y un crecimiento que permitió que para el año 1999 naciera finalmente la marca de la empresa. Durante los años 2000 y 2001 se incrementó la capacidad de producción, con una ampliación de instalaciones, permitiendo así el aumento de seis a quince puntos de venta en la ciudad de Puebla.

En el año 2002, la empresa invirtió en nuevas instalaciones diseñadas específicamen-

te para una mejor eficiencia, comprando equipo de alta tecnología para la elaboración de pasteles. Estas nuevas instalaciones permitieron que la empresa tuviera un crecimiento en puntos de venta abarcando ciudades del interior del estado de Puebla y de Tlaxcala, así como dos sucursales más en la Ciudad de México, llegando a un total de 38 puntos de venta a finales de 2004. En 2006 la empresa invirtió en tecnologías de información, adquiriendo el sistema SAP, convirtiéndose en la plataforma de control de los procesos

productivos, logísticos y contables de la empresa.

En el 2008 la empresa se fortalece con tres acontecimientos importantes, los cuales permitieron un crecimiento importante, sumando 44 puntos de venta para el final de ese año: 1) La apertura de una nueva fábrica; 2) La integración del modelo de franquicias; 3) La empresa logró la certificación Endeavor Puebla, lo que abrió una gran oportunidad para un enriquecimiento invaluable a nivel empresarial.

En la tabla 5 se puede observar como estrategia adicional que en el año 2010 la empresa recurre a servicios especializados para el desarrollo de un proyecto de fortalecimiento de marca, resultando el lanzamiento de la nueva imagen de la empresa, acompañado con una nueva filosofía de ventas: “Pasteles para Compartir”, y en el año 2011, se inicia con un crecimiento al inaugurar las oficinas corporativas de la empresa.

Para el 2015, la empresa contaba con 160 colaboradoras y 118 colaboradores directos, un centro de producción, un corporativo, dos centros

**Tabla 5:** Refresh de Marca de la “Empresa Pastelera”

<b>Imagen antigua de la empresa</b>	<b>Refresh de marca de la empresa</b>
El logotipo anterior no cumplía con los lineamientos de visibilidad y legibilidad básicos, así como arquitectura visual.	Se ha mantenido la posición de la marca en el mercado, resultados positivos en ventas, y expansión comercial.
El ícono (zarzamoras) no eran 100% reconocibles.	Conservación de los clientes fieles, y atracción de nuevos consumidores.
La tipografía era de fuente común.	Aceptación de los clientes hacia la nueva imagen (en cuanto a puntos de venta).
El <i>tag line</i> no aportaba ningún diferencial.	Mejoras considerables en el servicio al cliente.
Colorimetría adecuada pero no explotada al 100%.	Mayor interés por parte de otras empresas para realizar <i>co-branding</i> , y participación de eventos reconocidos.

Fuente: Elaboración Propia.



de distribución, y 114 puntos de venta distribuidos en cuatro estados de la República Mexicana (Puebla, Tlaxcala, Veracruz y Morelos), más la Ciudad de México.

Con todos estos esfuerzos y la estrategia comercial, la empresa sigue buscando la consolidación como una de las empresas de repostería más importantes del país, compartiendo sus productos cada vez con más clientes, y compartiendo su fórmula de negocios con familias que desean legítimamente mejorar el ingreso familiar y formar un patrimonio.

## MARCO TEÓRICO

### CONCEPTO GENERAL DE LA MERCADOTECNIA

El marketing refiere a toda la actividad, instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen cierto valor para los clientes, socios y la sociedad en general (Lamb, *et al.*, 2011). Es el proceso mediante el cual todas las empresas crean valor para los clientes y solidifican sus relaciones con los mismos, obteniendo el valor del cliente a cambio (Kotler y Armstrong, 2008).

Dentro del marketing, los compradores y los vendedores están conectados por medio de cuatro elementos: 1) La comunicación, 2) Los bienes y servicios, 3) El dinero, 4) La información (Kotler & Keller, 2012).

El proceso del marketing, consta de cinco pasos: 1) entender el mercado, deseos y necesidades de los clientes, 2) diseñar estrategias de marketing impulsadas por el cliente, 3) elaborar programas que entreguen un valor superior, 4) crear relaciones redituables para los clientes, y 5) captar el valor de los clientes para crear utilidades y calidad para el cliente, buscando crear valor para los clientes y construir relaciones, y a cambio, atraer el valor del cliente a la empresa (Kotler & Armstrong, 2008). El marketing, durante toda su historia, ha mostrado mucha evolución, innovaciones y estrategias que con el paso del tiempo han ofrecido soluciones integrales para todo tipo de empresas, y así sobresalir en los mercados competitivos actuales.

En marketing, una de las principales causas por las cuales muchas empresas fracasan,

es la falta de conocimiento de todas aquellas necesidades que los consumidores tienen, y la forma de satisfacerlas. Todos los consumidores y el entorno social en el que se desenvuelven es cambiante y evolutivo, por lo cual se deben ajustar constantemente las estrategias de marketing y poder ofrecer soluciones a cada uno de los segmentos (Maldonado, 2008).

El marketing moderno como parte de la diferenciación y el posicionamiento, ha empezado a utilizar herramientas que jamás se hubieran pensado en el pasado, y que ayudan a ganar terreno a las marcas en el cerebro del consumidor. Una de estas herramientas es el marketing sensorial (Dani & Pabalkar, 2013). Una de las estrategias dentro del marketing sensorial, es implantar la marca en el consumidor como una identidad olfativa (Gómez, 2012). Muchas empresas implementan las herramientas del marketing sensorial debido al proceso interno del consumidor y al comportamiento que adopta al estar vinculados los cinco sentidos: el gusto, el tacto, el



olfato, el oído y la vista (Dani & Pabalkar, 2013).

**EVOLUCIÓN DE LA MERCADOTECNIA**

S antesmases, citado en Martínez (2011), señala que el marketing constituye una forma distinta y particular de ejecutar las funciones comerciales de una empresa, y las relaciones de intercambio entre las partes involucradas. La evolución del marketing está dividida en varias fases, las cuales están distinguidas por diferentes acontecimientos durante el paso del tiempo, y se asocian a las formas de hacer marketing, y en que se concibe el cliente (Martínez, 2011).

Las fases evolutivas del marketing son las siguientes:

a) Fase de distribución y producción ( de 1850 a 1920)

Todo lo que se producía se vendía, no existía competencia y el consumidor no tenía el conocimiento para elegir entre los diferentes ofertantes.

b) Fase de ventas (de 1920 a 1950)

Esta fase se caracteriza principalmente por el hecho de que se vendía todo lo que se producía, y los productores se acercaban al consumidor de forma persuasiva, convencidos de que eran superficiales y poder presionar la venta.

c) Fase de marketing propiamente dicha (de 1950 a la actualidad)

En esta fase se comenzó a desarrollar un enfoque real del marketing, en donde las empresas realizaban esfuerzos por adaptarse a los consumidores, y empezaron a identificar los deseos y necesidades del mercado.

A continuación se muestra la evolución conceptual del marketing dividida en cuatro grupos (figura 2), y que busca establecer una situación temporal como marco referencial.

**Figura 2:** Evolución Conceptual del Marketing

	Bartels (1988)	Munuera (1992)	Kerin (1996)*	Bigné (1996)
Hasta 1900	Antecedentes			Orígenes
1900-10	Descubrimiento	Periodo de identificación	No considerado	
1910-20	Conceptualización			
1920-30	Integración	Periodo funcionalista (1945)		Preconceptual
1930-40	Desarrollo		Economía aplicada	
1940-50	Nueva estimación	Periodo preconceptual	Actividad directiva	
1950-60	Reconcepción		Ciencia cuantitativa	
1960-70	Diferenciación		Ciencia comportamental	Conceptualización y ampliación del campo de actuación
1970-80	Socialización	Periodo de definiciones formales	Ciencia de la toma de decisiones	
1980-90				AMA (1985)
1990-	Concepto actual		Ciencia integrada	Integración

**Fuente:** (Bigne, citado en Moliner & Cervera, 2005).



## ESCUELAS DE MERCADOTECNIA

Los autores Sheth, *et al.*, (1988), propusieron un enfoque para clasificar todos los pensamientos y escuelas existentes del marketing (tabla 6), en donde se agruparon en cuatro dimensiones: interactivas, no interactivas, económicas y no económicas.

Las escuelas interactivas se centran en las relaciones interdependientes que tienen todos los agentes del marketing, y las no interactivas se enfocan en todas las actividades que un agente de marketing realiza e influencia al resto de los agentes.

## COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

El comportamiento del consumidor se define como aquel comportamiento que se tiene al buscar, comprar, utilizar, evaluar y deshacerse de productos y

servicios que esperan les satisfagan ciertas necesidades. El comportamiento del consumidor está basado en la forma en que los consumidores que integran hogares, y familias, toman decisiones para invertir los recursos que tienen disponibles incluyendo tiempo, dinero y esfuerzo (Schiffman & Lazar, 2010).

Todo consumidor pasa por un proceso de decisión de compra, y es importante mencionar que el proceso comienza tiempo antes de realizar la compra, y presenta consecuencias después de la compra. El proceso de decisión de compra es el siguiente:

- **Búsqueda de Información:** se busca información por medio de publicidad (radio, tv, folletos, etcétera) con conocidos, profesionales, familia, acudiendo a puntos de venta, etcétera.
- **Evaluación de alternativas:** se comparan los beneficios de las marcas investigadas y se valoran las características de mayor interés.
- **Decisión de Compra:** se decide la marca y cantidad a comprar.
- **Comportamiento post-compra:** este comportamiento se presenta una vez que el consumidor evaluó el nivel de satisfacción obtenido al consumir su producto, resultando en factores positivos o negativos hacia la marca, e influyendo en la recompra o abandono de marca.
- **Reconocimiento de la necesidad:** se reconoce la necesidad, se plantea el problema y se compara el estado actual sin la necesidad satisfecha, con el deseado.

Tabla 6: Escuelas del Pensamiento del Marketing.

Dimensiones	No interactivas	Interactivas
Económicas	Escuela de Commodity	Escuela Funcional
	Escuela Funcional	Escuela Activista
	Escuela Geográfica	Escuela del Management
No Económicas	Escuela del Comportamiento del Consumidor	Escuela de la dinámica organizativa
	Escuela Activista	Escuela de sistemas
	Escuela de macro-marketing	Escuela de intercambio social

Fuente: (Sheth, *et al.*, 1988). Elaboración Propia.





Por otro lado, debe entenderse que el consumidor tiene una gran cantidad de procesos internos que lo llevan a tomar ciertas decisiones para la adquisición de sus bienes y servicios, pero ¿Qué es el comportamiento del consumidor? El comportamiento del consumidor se define como aquel comportamiento que se tiene al buscar, comprar, utilizar, evaluar y deshacerse de productos y servicios que esperan les satisfagan ciertas necesidades (Schiffman & Lazar, 2010). El comportamiento del consumidor está basado en la forma en que los consumidores que integran hogares, y familias, toman decisiones para invertir los recursos que tienen disponibles incluyendo tiempo, dinero y esfuerzo (Schiffman & Lazar, 2010).

Existen varias posturas sobre las cuales el estudio del comportamiento del consumidor se ha hecho importante hoy en día, y es debido a que el consumir y comprar bienes, se ha convertido en una forma de ser, combinado con varios elementos como lo son el nivel cultural, la clase social, los diferentes estilos de vida, características psicológicas, edad,

sexo, gustos y preferencias, nivel de ingresos, etcétera (Maldonado, 2008). Mucha de la investigación realizada orientada hacia el análisis de los efectos de la identificación entre el consumidor y la empresa (C-E), ha centrado su objetivo en analizar las respuestas del consumidor en relación al comportamiento, el afecto y el cognitivismo (Curras, 2012).

#### ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Esta escuela pertenece al grupo de no económicas y no interactivas, la cual se enfoca en el interés comportamental, social y psicológico dentro del marketing. Estas escuelas del pensamiento mercadológico dan lugar a un cambio significativo en la historia del pensamiento mercadológico (Sheth, *et al.*, citados en Moliner & Cervera, 2005). Todos los investigadores de la escuela del comportamiento del consumidor no aceptan que el consumidor no solamente se comporta de manera irracional, y argumentan que todos los estudiosos del marketing deben de investigar las causas verdaderas de su comportamiento. Finalmente,

esta escuela se caracteriza por el predominio de estudios cualitativos, interculturales y de subculturas (Moliner & Cervera, 2005).

#### VARIABLES ENDÓGENAS Y EXÓGENAS EN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Los factores básicos que influyen en el estilo de vida son doce: actividades de marketing, cultura, valores, aspectos demográficos, estatus social, grupos de referencia, hogar, personalidad, emociones, motivos, percepción y aprendizaje (memoria), y se clasifican en dos grandes grupos: influencias externas e influencias internas. Las influencias primeras son la cultura, los valores, aspectos demográficos, el status social, los grupos de referencia y el hogar, mientras que las influencias internas son la percepción, el aprendizaje y memoria, motivos, la personalidad y las emociones, estilos de vida y las actitudes (Hawkins, *et al.*, 2004). Para Schiffman & Kanuk (2005), en los consumidores como individuos existen dinámicas internas que son la percepción, el aprendizaje y memoria, motivación y valores,



el yo, la personalidad y estilos de vida, las actitudes el cambio de actitudes y comunicaciones interactivas y las dinámicas externas, que son la toma de decisiones individual, la compra y el desecho, la influencia de los grupos y liderazgo de opinión, la toma de decisiones en las organizaciones y el hogar.

#### SISTEMA OLFATIVO

El olfato es el más primitivo de los cinco sentidos, y el más complicado de explicar para la ciencia. La función principal del olfato es distinguir las funciones extrañas y no extrañas e informar al organismo sobre los cambios en el medio ambiente. Los sensores olfatorios se ubican en la entrada del sistema respiratorio y controlan la calidad de lo que se respira. Toda sustancia nociva provoca una alarma, bloqueo o expulsión de la misma mediante el estornudo (Guiraro, p. 283, citado en Bonadeo, 2005). El sentido del olfato es una de las ventanas más importantes por medio de las cuales los humanos captan la información del mundo exterior, y por lo cual son capaces de modificar su comportamiento hacia deter-

minados ambientes y alimentos (Guzmán, *et al.*, 2010).

#### FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA OLFATIVO

El sentido del olfato es diez mil veces más sensible que cualquiera de los sentidos, y es único de los sentidos en el cual el sistema nervioso central está expuesto de forma directa al medio ambiente. Sentidos como el tacto y el gusto viajan por el cuerpo a través de las neuronas y la médula espinal antes de llegar al cerebro, mientras que el olfato es de respuesta inmediata y se va directamente al cerebro. El proceso del olfato se compone de los siguientes pasos (Maldonado, *et al.*, 2012).

- 1) Las moléculas del olor (compuestos químicos) que están flotando en el aire llegan a las fosas nasales y se disuelven en las mucosidades.
- 2) Debajo de las mucosidades, se encuentran las células receptoras denominadas neuronas receptoras del olfato, las cuales detectan los olores.
- 3) Las neuronas receptoras del olfato transmiten la información a los bulbos ol-

fatorios que se encuentran en la parte de atrás de la nariz.

- 4) Los bulbos olfatorios tienen receptores sensoriales que forman parte del cerebro y son los que envían mensajes a la parte medular del cerebro estimulando las emociones y memorias, modificando los pensamientos conscientes.
- 5) Los centros cerebrales perciben el olor y acceden a recuerdos relacionados con personas, lugares, o situaciones que se relacionan con las sensaciones olfativas.
- 6) Finalmente el epitelio olfativo, tiene unas glándulas que segregan una solución enzimática que elimina las moléculas olorosas que han despertado las neuronas correspondientes, y limpiando la mucosa olfativa de las sustancias presentes que ya fueron detectadas.

Cuando una persona percibe directamente un aroma, la primera respuesta es una sensación que inmediatamente se convierte en una emoción, y de dicha emoción, se comienza un proceso de asociaciones mentales del aroma hacia



una marca, obteniendo como resultado una actitud o conducta. La conducta deja una huella presente en el cerebro de la persona, y está presente durante toda su vida, lo cual condiciona sus procesos pensativos y acciones futuras (Gómez, 2012).

#### LA MERCADOTECNIA EN EL SISTEMA OLFATIVO

La principal función de la sensibilidad, es identificar aquellos elementos que se le presentan a un organismo en el ambiente. El desarrollo sensorial que los humanos han alcanzado les permite tener un proceso de información del ambiente e identificar estímulos. En cuestión de identidad aplicada en la mercadotecnia, se afirma que los humanos cuentan con una sensibilidad que les permite distinguir varias cualidades sensibles entre productos y servicios. Las personas cuentan con las capacidades suficientes para identificar una marca a través del oído y la vista, pero también con el olfato entre otros sentidos (Bonadeo, 2005).

Los olores son moléculas que están sueltas en el aire, y son percibidas por el cerebro al ingresar por los orificios

de la nariz (Gibbons, citado en Bonadeo, 2005). El olfato funciona no olvidando que recordando, y las memorias olfativas por lo general son altamente emocionales, vívidas, extrañas y relativamente viejas (Rubin, Groth & Goldsmith, citados en Bonadeo, 2005). Existen varias razones sobre el poder del olfato y del significado social que representan. Entre las más importantes destacan las siguientes (Synnott citado en Bonadeo, 2005): altamente personal, psicológicamente directo, disparador de recuerdos, disparador de emociones y modifica la conducta.

Así como existen logotipos e isotipos, también existen "odotipos", que se asocian con una forma aromática estable y que se cuentan como uno más de los elementos para la identificación de una marca. Autores como Wilkie & Curtis, ven el olfato un poderoso motivador para las ventas debido a la conexión entre el olor, la memoria y el estado de ánimo, y creen que los aromas son muy importantes para los consumidores, ya que estos combinan la biología con la psicología (Bonadeo, 2005).

Las hipótesis del marketing sensorial indican que las compañías deberían aplicar estrategias sensoriales y sensaciones directamente a la mente del consumidor (Hulten, 2011). Entre más experiencia tenga un consumidor de un producto, mayor será la recordación de los beneficios que obtiene y de la marca (Dani & Pabalkar, 2013). Hablando de las sensaciones sensoriales, los sentidos son la base sobre la cual se interpreta el mundo, y es por eso que definitivamente es como se afecta el comportamiento de los seres humanos (Gómez, 2012). De los cinco sentidos, el olfato ha permanecido por años como el más enigmático, ya que el ser humano tiene la capacidad para reconocer y recordar aproximadamente 10 000 olores diferentes (Álvarez, 2011).

Como puede apreciarse, existe una tendencia hacia incluir herramientas de marketing sensorial como estrategias para modificar el comportamiento de compra del consumidor e incrementar las ventas en una empresa. En la actualidad, los consumidores cada vez son más exigentes, y el mercado es más competi-



vo, lo cual hace difícil para las empresas diferenciar su marca y posicionarse entre los consumidores (Gómez, 2012).

#### IMPLICACIONES ÉTICAS EN MARKETING SENSORIAL CONCEPTO GENERAL DE ÉTICA

Antes de poder definir los conceptos fundamentales de la ética, se debe comprender la derivación filosófica de la ética y el papel que ejerce al tomar decisiones de diferente índole. La ética se originó en la época antigua cuando se convirtió en una preocupación el determinar qué estaba bien y qué estaba mal, y el pensamiento humano evolucionó a través del tiempo hasta percibir la ética como una ciencia moral que contiene normas morales que nacen en la misma persona y no se imponen externamente (Jiménez *et al.*, 2010).

La palabra ética proviene del griego antiguo que se deriva de los vocablos Ethos/ëthos, que significa residencia, lugar donde habita, carácter, personalidad, y Êthos, que significa costumbre y hábito. Hay muchas definiciones de ética que han surgido durante el paso de los años, pero algu-

nas importantes son la de los autores Vázquez, citado en Jiménez (2010), quien define a la ética como “la ciencia de la conciencia universal bajo la moralidad del obrar humano, basada en un conocimiento científico y organizado de la finalidad de la vida humana y de los medios para alcanzar los fines ideales; posee cinco funciones: 1) moralizadora, 2) personalizadora, 3) de denuncia, 4) utópica, y 5) creadora de valores”. El autor Barroso, citado en Jiménez (2010), define a la ética como “la ciencia filosófico-normativa y teórico-práctica que estudia aspectos individuales y sociales de la persona, sujeta a la moralidad de los actos humanos, bajo el prisma de la razón humana, y teniendo siempre como fin el bien honesto”. Por último, el autor Márquez, citado en Jiménez, (2010), define la ética como “la parte de la filosofía que trata de la moralidad de las acciones humanas para encaminarlas al fin último.”

La ética tiene como objetivo estudiar todas aquellas conductas que se rigen por normas morales, como lo son la mentira, el robo, los sobornos, etcétera, se ocupa de lo bueno

y lo malo, lo justo e injusto, y se deriva de términos que significan costumbre o conducta. Para poder entender de forma clara el objeto de la ética, se debe tener en cuenta que siempre serán las actividades de persona a persona, es decir, todos los actos que se califican como buenos o malos, y dicho objeto se divide en formal y material. El objeto material son todos los actos libres en donde la persona tiene pleno conocimiento de lo que hace, y la libertad para realizar sus acciones. El objeto formal son todos aquellos actos que pueden calificarse como buenos o malos desde el punto de vista de la moralidad (Jiménez *et al.*, 2010).

#### DOCTRINAS ÉTICAS

Las doctrinas éticas nacieron y se desarrollaron en las diferentes sociedades debido a los problemas que se presentaban entre las relaciones humanas, resultando así, una vinculación entre el comportamiento moral, y la realidad de las personas, la cual fue cambiando históricamente. La ética, la historia y la vida social tienen una fuerte relación, pero específicamente



la vida social, está muy vinculada a las cuestiones morales y conectadas a cada una de las doctrinas que surgieron antes y después (Alfaro, 2012).

Cuando los principios, valores o normas entran en un estado de crisis, hay que aclararlos o cambiarlos, y es ahí, cuando la ética tiene la necesidad de realizar nuevas teorías morales para poder responder a la incertidumbre y confusión que le provoca a las personas cuando los conceptos de valores y normas se convierten en un problema (Alfaro, 2012).

Durante las etapas de las doctrinas éticas, todas las actividades comerciales y empre-

sariales han sido afectadas por no ser siempre empresas respetables, y durante gran parte de la historia, la percepción ética de los negocios ha sido en su mayoría negativa (Jiménez *et al.*, 2010). La figura 3 muestra un mapa conceptual de la evolución de las doctrinas éticas durante el tiempo.

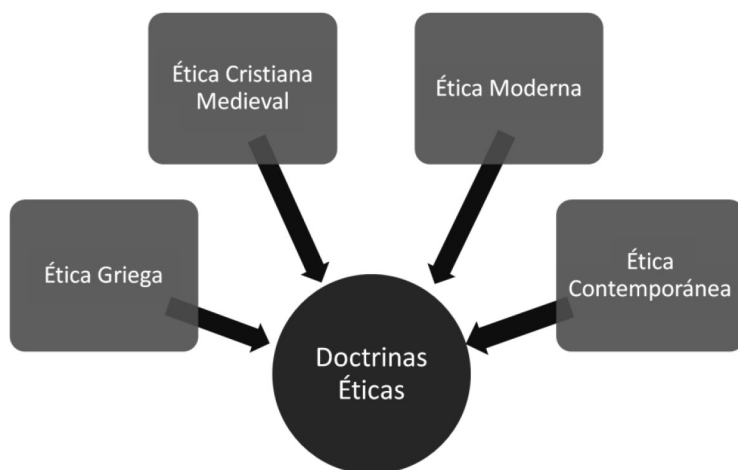
#### ÉTICA EN EL MARKETING

Como primera instancia, se debe mencionar que la ética empresarial es también conocida como ética en la gestión de la empresa, y ética en los negocios, y es debido a que los au-

tores de la ética empresarial se refieren de manera semejante a un objeto de análisis (Cuevas, 2005). La empresa es parte de un cuerpo social, y por tal motivo, la ética empresarial juega un papel importante en las relaciones internas y externas de la empresa. La ética empresarial se justifica por la necesidad de la orientación ética para la gestión de la empresa de tres maneras. La primera de ellas se da cuando los empresarios y administradores deben tomar decisiones que implican cierto nivel de responsabilidad, y por tal motivo, la moral. La segunda, cuando los cambios que existen en el mundo actual requieren la intervención de las empresas para asuntos sociales, simbolizando a la empresa como “empresa ciudadana”, y sus implicaciones morales. La tercera se presenta cuando las empresas en la actualidad ofrecen espacios de autonomía para los empleados, y donde la comunicación toma un papel muy importante para la administración (empresas inteligentes) (Cuevas, 2005).

Existen varios modelos teóricos sobre el comportamiento ético y no ético en las empresas que ayudan a predecir el com-

Figura 3: Doctrinas Éticas



Fuente: (Alfaro, 2012). Elaboración propia



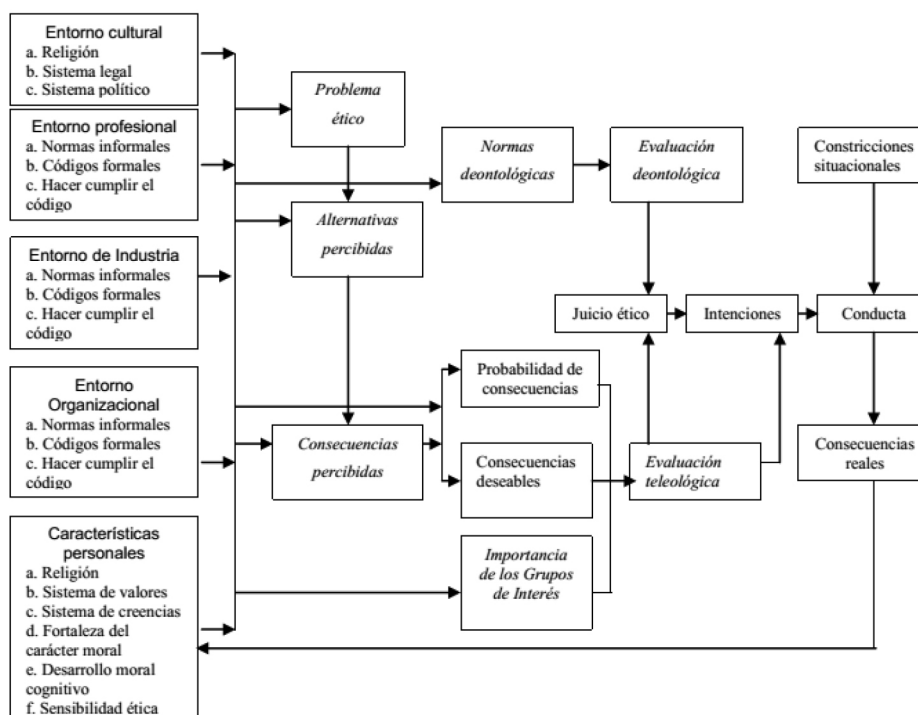
portamiento de las personas dentro de la misma cuando se presentan dilemas morales, y la mayoría de los modelos describen qué factores son los que influyen en las decisiones y comportamientos éticos y no éticos de los empleados. Como se muestra en la figura 4, los autores Hunt & Vitell, citados en Ruiz (2011), desarrollaron un modelo que describe la ética de una situación o problema que se involucra

con el proceso de toma de decisiones, partiendo desde el punto de que todo comienza con la percepción del empleado en relación al problema que implica las cuestiones éticas para resolverse.

Cuando un problema es percibido, hay varios factores que se involucran y se clasifican como factores de entorno como la cultura, la industria, la organización, etcétera, y los factores personales o experi-

mentales como la religión, los valores, las creencias, la fuerza del carácter moral, cognitivismo moral y la sensibilidad ética. Una vez que se percibe el problema moral se determinan las opciones para resolverlo y conducen al individuo a realizar sus juicios éticos partiendo de los criterios deontológicos (estudio o creencia de los hechos bajo normas morales) y/o teleológico (estudio de los

Figura 4. Modelo de Toma de decisiones y comportamiento ético y no ético



Fuente: (Hunt & Vitell, citados en Ruiz, 2011).



fines o propósitos de algún objeto) (Ruiz, 2011).

En nuestro país, la ética es totalmente diferente a las regulaciones impuestas por la ley, ya que las leyes gubernamentales nacen de un conjunto de principios y reglas que dicen cómo debe actuar el individuo, y son aceptadas y cumplidas por la sociedad. Por otra parte, las normas éticas en su mayoría, son aplicadas por conductas que la ley no contempla, y hoy en día existe una gran cantidad de conductas que no se han registrado en el sistema jurídico nacional, las cuales, las empresas deben de hacerse responsables a las normas y valores que surgen en el entorno interno y externo (Ugarte, 2007).

Hablando específicamente del marketing, la autora Sainz de Vicuña, citada por Torres (2007), argumenta que la planeación estratégica es igual a la planeación del marketing, y esto, debido a la importancia que tiene la mercadotecnia sobre las estrategias generales de las organizaciones. Las personas que se encargan de tomar las decisiones de marketing, en ocasiones generan conflicto con otras áreas de la empresa, y

es por eso que todas las acciones responsables de esta área se toman como ejemplo para el resto de la empresa.

Gronröos, citado en Torres, (2007), argumenta que el marketing no solo es de los especialistas, sino que cada miembro de la empresa debe de adoptarlo para entender al cliente y generar valor, pero en esa área, es donde las empresas generan más abusos éticos. Robin & Reidenbach, citados por Torres (2007), afirman que el hecho de que en el marketing se den relaciones desiguales, aunado con la posibilidad de ejercer a beneficio o en contra del público en general, es un motivo para defender la existencia de la ética en el marketing.

Algunos de los problemas éticos que se presentan en el marketing y sus responsables, son regalos, publicidad engañosa y/o falsa, presentación distorsionada de bienes tangibles e intangibles, la capacidad real de las compañías, mentiras a clientes para concretar ventas, manipulación de datos, invasión de la vida privada del cliente, precios engañosos, competencia desleal, entre muchos otros, y Brenkert, ci-

tado en Torres (2007), opina que se debe hacer investigación sobre si el marketing ha cumplido con las fuerzas morales externas de la sociedad.

Muchas empresas han establecido códigos de ética para ayudar a los encargados del marketing a tomar mejores decisiones, y seguir una lista de pasos es un ejemplo útil, aunque no siempre se cumpla al tomar decisiones. Tarrago, citado del Torres (2007), propone varios elementos éticos como la veracidad, la fidelidad a las promesas (lealtad), y la confidencialidad. La confidencialidad se refiere a guardar secretos en ciertas cuestiones profesionales, y la calidad de “reservados” que tiene cierta información la cual su difusión está restringida. La veracidad se da por su fundamentación ética, y está en el principio de respeto por la autonomía de las personas, y esta regla sería de índole inmoral en el caso de que se quiera engañar a la persona para hacerle daño o explotarla. La lealtad, es hacer las cosas con las que una persona se compromete aun cuando las circunstancias cambian, es una obligación que se tiene con los demás que desarrolla con-



fianza, e indica una cualidad interna de rectitud y fidelidad a las promesas que se hacen entre personas y organizaciones (Torres, 2007).

La Asociación Americana de Marketing (AMA), en 2004 estableció un código de ética con las siguientes reglas:

- 1) Responsabilidad del directivo: se debe de aceptar la responsabilidad y las consecuencias de sus actos, y garantizar que todas sus acciones y decisiones estén dirigidas para identificar, servir, y satisfacer a todos los clientes, organizaciones y sociedad.
- 2) Honestidad e integridad: se debe de impulsar y desarrollar la integridad, el honor y dignidad de la profesión.
- 3) Derechos y deberes en el proceso de intercambio comercial: los consumidores deben recibir productos y servicios adecuados al uso que se requiere, comunicaciones no engañosas, métodos adecuados de compensación por algún tipo de incumplimiento, y un sistema de manejo de quejas y sugerencias.

4) Relaciones Organizacionales: los empresarios deben estar conscientes de la capacidad que tienen para influir en otras personas dentro de la empresa, y por eso su comportamiento debe ser totalmente ético.

(Cruz, 2007)

En relación a esta normativa de la AMA, se establecen un conjunto de valores éticos como la honestidad, responsabilidad, equidad, respeto, transparencia, y ciudadanía, y al cumplir todos estos elementos, se puede decir que son acciones éticas de marketing en las empresas (Cruz, 2007).

#### ÉTICA EN NEUROMARKETING Y MARKETING SENSORIAL

La dimensión de la ética en el neuromarketing es uno de los más grandes y sensibles retos en relación a su aplicación en el campo de la investigación de mercados. Desde que el neuromarketing tuvo su origen, surgieron controversias éticas entre los investigadores sobre la metodología aplicada a estas técnicas, ya que algunos argumentan que los sujetos de estudio están desconfiando de estas nuevas

tecnologías, y otros afirman que es el descubrimiento del “botón de compra” en el cerebro humano (Pop *et al.*, 2014).

Los abogados del neuromarketing alegan que las neurociencias son benéficas tanto para empresas como para sus clientes, debido a que se puede saber con cierta exactitud el deseo de los productos que los clientes tienen, pero también existen críticas que argumentan que las neurociencias limitan y comprometen la habilidad del consumidor al momento de tomar decisiones, y es ahí donde entra el impacto de las dimensiones éticas. Las técnicas y herramientas que las neurociencias aplican a los consumidores pueden resultar en una manipulación favorable o desfavorable, y los investigadores se enfrentan a un reto ético por el hecho de que les aseguran a los clientes que es una manipulación positiva, racional y formativa para las personas y la sociedad en general. Se cree que el término “manipulación” en el neuromarketing es utilizado cuando es conveniente para las empresas (Pop *et al.*, 2014).

El concepto de neuroética surgió en el año 2002 como





una disciplina, basada en un antecedente de bioética médica, filosofía, ley, y neurociencia. Todas estas prácticas constituyen el trabajo actual de la neuroética, y los autores Fukushi & Sakura, citados en Sebastián (2014), la definen como el estudio de una serie de problemas profesionales y éticos, problemas relacionados con un sistema de valores neurobiológicos, y las implicaciones sociales de la investigación neurocientífica que presentan todos esos elementos.

Roskies, citado en Sebastián (2014), define la neuroética partiendo de la ética de la neurociencia, y la neurociencia de la ética. Hoy en día la ética de la neurociencia se divide en dos campos que tratan de responder a varias preguntas. El primer campo considera todos los aspectos éticos que se requieren para la implementación de estudios neurocientíficos, mientras que el segundo campo trata directamente con las cuestiones éticas, sociales e impacto legal para dichos estudios. Según Roskies, el segundo campo ha atraído el interés de los investigadores, ya que tiene un fuerte vínculo en el entendimiento del cere-

bro humano, un gran número de posibilidades para cambiar la sociedad en la que se vive, y de cierta manera proveer predictibilidad (Sebastián, 2014).

La Asociación de Neuro-marketing, Ciencias y Negocios (NMSBA), publicó un código de ética para la aplicación de neurociencias en aspecto de negocios, con el objetivo de asegurar los más altos estándares éticos en la industria de la investigación de neuromarketing.

#### VENTAS

Uno de los resultados del marketing, es el intercambio, y se refiere a cuando las personas proporcionan algo para recibir otra cosa que prefieren (Lamb *et al.*, 2011). Partiendo del intercambio, las ventas han sido a lo largo del tiempo una manera de realizar transacciones entre dos partes, y el intercambio de productos y servicios por un valor monetario o de otra índole. Una definición general de las ventas es traspasar a otra persona o parte la propiedad de un bien o servicio por un precio convenido (Lamb *et al.*, 2011).

Las ventas y el marketing están muy relacionados, y las ventas tienen como objetivo vender los productos o servicios que las empresas ofrecen, tomando en cuenta todas la investigación que se realiza para conocer las necesidades de los consumidores (Jobber & Lancaster, 2012).

#### MEZCLA PROMOCIONAL

La mezcla promocional se puede definir como la integración de herramientas de publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y ventas personales, que la gerencia de una empresa cree adecuada para satisfacer las necesidades del mercado meta y alcanzar las metas generales de la organización (Lamb *et al.*, 2011).

La estrategia promocional es un plan para el uso óptimo de la mezcla promocional (publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y ventas personales), en el cual se determinan los objetivos de la estrategia promocional con base en los objetivos generales del *mix* de marketing (plaza, promoción, precio y producto).



#### VENTAS DENTRO DE LA MEZCLA PROMOCIONAL

Las ventas personales se definen como una situación de compras que incluye una comunicación personal que es pagada, entre dos personas, en un intento por influir entre ellas. La venta personal y otros elementos de la mezcla promocional, dependen cada vez más del internet, por lo que la mayoría de las empresas utilizan sus sitios web para la atracción de consumidores potenciales que buscan informarse de los productos y servicios que desean adquirir (Lamb *et al.*, 2011).

La promoción de ventas es una herramienta que se utiliza para estimular incrementos inmediatos en la demanda, y que es a corto plazo. Consiste en todas las actividades de marketing, ajenas a los componentes de la mezcla promocional, que tienen como objetivo estimular todas las compras de los consumidores, así como la eficacia de los concesionarios. La investigación muestra que la promoción de ventas es complementaria a la publicidad, ya que ofrece respuestas más rápidas de ventas, y puede dirigirse a los consumidores

finales, clientes comerciales, o empleados de una empresa (Lamb *et al.*, 2011).

#### METODOLOGÍA

La investigación que se realizó fue de tipo exploratoria y causa, utilizando un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo. La perspectiva cualitativa utiliza la recolección de datos sin utilizar una medición numérica, para poder afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernández *et al.*, 2010). Para esta investigación se formalizó una sesión focal a consumidores de la empresa sujeta al estudio.

El enfoque cuantitativo recolecta datos para la comprobación de hipótesis, basado en la medición numérica y análisis estadístico que establecen patrones de comportamiento y prueban teorías (Hernández *et al.*, 2010). Se desarrolló un análisis de las ventas unitarias de la empresa del sector alimentario en un periodo de tiempo determinado,

#### OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

- 1) Analizar el comportamiento de las ventas unitarias dentro de las unidades de negocio sujetas a un olor implementado, en un periodo de tres meses.
- 2) Comparar la variación en las ventas unitarias entre las unidades de venta expuestas al olor implementado, versus las unidades de negocio no expuestas al olor, en un periodo de tres meses.

#### HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

**H<sup>1</sup>:** La presencia de un olor como herramienta de marketing sensorial en las unidades de medición incrementará un 10% las ventas unitarias de toda la línea de productos.

**H<sup>2</sup>:** Las ventas en una unidad de negocio con presencia de un olor como herramienta de marketing sensorial, serán mayores a las de una unidad de negocio que no presenta el olor.



### EXPERIMENTO SENSORIAL OLFATIVO (FASE CUALITATIVA)

Para la fase cualitativa se llevó a cabo un grupo de enfoque. La sesión de grupo o grupo de enfoque es una entrevista no estructurada y de forma natural, la cual se lleva a cabo por un moderador capacitado para el grupo sujeto del estudio. El objetivo principal de una sesión de grupo o grupo de enfoque es obtener información del grupo de personas del mercado investigado que sean de interés para el investigador, y que es recopilada por la discusión fluida que sostiene el grupo. Las sesiones de grupo son la parte más importante de la investigación cualitativa, y su valor se da en los hallazgos que el grupo investigado aporta (Malhotra, 2008).

El moderador debe poseer ciertas habilidades en una sesión de grupo o grupo de enfoque como amabilidad y firmeza, ser permisivo y mantenerse alerta a las señales del grupo, estar involucrado, animar a los participantes a ser específicos en los comentarios, motivar a los participantes que no se involucran a participar, ser flexible y poder modificar el esque-

ma en caso de ser necesario, y sensible para poder guiar la sesión en un nivel intelectual y emocional (Malhotra, 2008).

La sesión de grupo se realizó el martes 29 de septiembre del 2015 para identificar puntos fundamentales de la empresa pastelera, en relación a la percepción general del consumidor, aspectos de limpieza, arreglo y aromas, y su competencia más fuerte en el mercado. Se seleccionaron ocho participantes con un nivel socioeconómico medio, de los cuales cinco fueron mujeres y tres hombres, ya que el mercado principal de la empresa es femenino.

La sesión se llevó a cabo en una Cámara de Gesell, donde los participantes del estudio fueron grabados por medio de dos cámaras de video y un micrófono de audio durante toda la sesión para poder capturar todos los momentos importantes que surgieran.

Se hizo un experimento en dos fases a cada uno de los participantes de la sesión de grupo. En la fase uno se presentó a cada uno de los participantes seis aromas diferentes sin que supieran el nombre del aroma (1) Fresas, 2) Uvas silvestres,

3) Muffin, 4) Frutos rojos, 5) Crema catalana), y se les pidió que olieran cada uno de ellos e imaginaran una pastelería ideal, y la sensación provocada por cada uno de los aromas. En la segunda fase se les dijo el nombre de cada uno de los aromas que olieron y se les presentó una serie de imágenes de la empresa pastelera sujeta al estudio, y se les pidió que asociaran los tres olores que más vincularon a dicha empresa.

Finalmente se les proporcionó una lista de cuatro aromas diferentes a los del experimento, para que los ordenaran por orden de importancia.

### RESULTADOS Y HALLAZGOS DEL EXPERIMENTO SENSORIAL OLFATIVO

#### SÍNTESIS DE LAS IDEAS PRINCIPALES DE LA SESIÓN DE GRUPO

En la tabla 7 de asociación de palabras se muestran las respuestas que los asistentes sujetos de estudio de la sesión de grupo indicaron al momento de llevarla a cabo en relación a la limpieza, el arreglo y los aromas percibidos.



Tabla 7: Atributos de la empresa pastelera y de su competencia

	Atributos Destacados	Inconvenientes de las Diferentes Empresas
Empresa 1	Buenas condiciones. La limpieza muy bien. No se ve nada raro. Bastante higiene de las empleadas para tomar los pasteles.	Llama la atención que están enrejadas las chicas que atienden. No tiene acceso a los pasteles. Caros. Poco atractivo en cuanto fachada y colores.
Empresa 2	Muy cálido y accesible. Pasteles muy al alcance y tú escoges. Es tradicional. Huele muy rico, a pan, a horno. Buena imagen y arreglo. El logotipo llama mucho la atención. Muy limpio. Buena atención de los vendedores.	Es cara. No percibo ningún olor.
Empresa 3 (Empresa Pastelera sujeta al estudio)	Precio accesible. Está rico sin ser espectacular el sabor. Se ve limpio pero sin exagerar. Tienen y venden muchas cosas que en otros no encuentras. Se me hacen limpios.	No tan limpios todos los locales. Son locales chicos. Las rejas no están bien pintadas. Sensación de entrada de frialdad, de distancia. Logotipo frío. Ningún olor.
Empresa 4	Los arreglos en general se ven cálidos. Todo muy limpio. Es más cálido que otras.	Ningún olor. No recuerdo olores.
Empresa 5	Se ve limpio. Hay una persona que abre el refrigerador y toma el pastel deseado por el cliente. Siempre está ahí el "yo te lo saco".	Limpieza no igual en todas. El problema es que es muy caro. No todos están homogenizados. Pintado del mismo color que el logo, se pierde. Muy desorganizado el ambiente. No percibí ningún olor igual que en la Zarza.

#### HALLAZGOS ADICIONALES (ARREGLO, LIMPIEZA, AROMAS)

Todos los participantes de la sesión de grupo conocen a la empresa pastelera sujeta al estudio de investigación, pero no percibieron ningún aroma en la misma (empresa 3), mientras que algunos de los participantes conocen a la empresa 4, y otros no.

Una de las participantes comentó al momento de hablar de los aspectos de las empresas pasteleras, que la empresa en su logotipo genera confusión ya que no tenía claro que animal y colores lo componían. El motivo de su visita a la empresa 1 fue debido a que en la empresa 3, sujeta al estudio, no había encontrado el producto que buscaba.

Otra de las participantes hizo una comparación entre la empresa sujeta al estudio, empresa 3, y empresa 5, argumentando que la empresa 5 es una pastelería tradicional con buenos pasteles (mejores que otros), algo caros, y no todas las sucursales están homogenizadas, y la empresa 3, tiene el mismo tipo de pasteles caseros pero con sabores diferentes, haciéndole falta más variedad.

Fuente: Elaboración propia.



**DESCRIPCIÓN DE PASTELERÍA IDEAL CON AROMAS “NO” IDENTIFICADOS POR LOS PARTICIPANTES**

En la tabla 8 se muestran los aromas presentados: 1) Fresa, 2) Uvas silvestres, 3) Muffin, 4) Frutos rojos, 5) Crema catalana, y se agruparon las respuestas de cada uno de los participantes en relación a la pastelería ideal que se imaginaron al oler los cinco diferentes aromas.

**HALLAZGOS ADICIONALES EN LA DESCRIPCIÓN DE PASTELERÍA IDEAL CON AROMAS “NO” IDENTIFICADOS POR LOS PARTICIPANTES**

Uno de los participantes mencionó que el aroma 1 (fresa) lo hostiga mucho si permanece un largo periodo de tiempo oliéndolo, y otro de los participantes dijo que no se imagina una pastelería con aroma 1. Ver tabla 8.

**IDENTIFICACIÓN Y RECONOCIMIENTO DE LOS AROMAS**

En esta fase se les dijo a los participantes de la sesión de grupo el nombre y tipo de aroma que

**Tabla 8:** Pastelería ideal con aromas no identificados

Participantes	Atributos Destacados	Inconvenientes de los Diferentes Aromas
Participante	Los aromas 1, 3 y 5 son de pastelería.	Los aromas 2 y 4 de productos químicos.
Participante	Aroma 5 sí da gusto estar ahí más tiempo.	El aroma 1 un lugar poco hostigoso.
Participante	Se imaginó un lugar con luz tenue y colores cálidos.	Aroma 1 una dulcería.
Participante	Aroma 3 fue el único que le dio idea del lugar.	Aroma 2 una florería.
Participante	Aroma 2 es más agradable.	Aroma 1 muy fuerte, no se imagina una pastelería.
Participante	Aroma 3 más de negocio de comida, agradable y ligero.	Aroma 2 muy primaveral y no para una pastelería.
Participante	Aromas 3 y 5 muy buena opción para negocio.	Aroma 4 no es para pastelería.
Participante	Aroma 4 es frutal y agradable.	
Participante	Eligió aroma 2, e imaginó una pastelería al aire libre en jardín, con olor a café y a pastel.	
Participante	Con el aroma 3 imaginó un lugar con postres a la vista, mesas y sillas altas, iluminación tenue para degustar un postre y café.	
Participante	Con el aroma 3 imaginó una pastelería con entradas y ventanas grandes, al fondo la barra con los productos y la caja.	
Participante	Asocia aroma 3 con café.	
Participante	Asocia aroma 5 con moka.	
Participante	Aroma 3 olía a chocolate.	
Participante	Con el aroma 3 se le antojó un pastel, una galleta.	

Fuente: Elaboración propia.



habían olido y se les mostraron imágenes de la empresa sujeta al estudio (empresa 3) para que escogieran tres de los cinco aromas que asociaran con la empresa. Ver tabla 9.

Aromas Presentados:

1) Fresa, 2) Uvas Silvestres, 3) Muffin, 4) Frutos Rojos, 5) Crema catalana.

**Tabla 9:** Aromas elegidos por los participantes al ver las imágenes de la empresa pastelera y al asociar la marca con el aroma

	Aromas elegidos
Participante	1,2,5
Participante	1,4,5
Participante	2,4,5
Participante	2,3,5
Participante	2,3,4
Participante	2,3,5
Participante	2,4,5
Participante	1,2,4

Fuente: Elaboración propia.

La tabla muestra que los aromas elegidos por los participantes una vez que se les dijo el nombre y tipo de aroma, fueron totalmente diferentes a los aromas elegidos cuando se les pidió que imaginaran una pastelería ideal con alguno de los aromas, y esto es debido a que cada participante asoció la marca de la empresa pastelera sujeta al estudio, empresa 3,

con los aromas 2, 4, y 5, y con los atributos de los locales y logotipo.

El aroma 3, el cual en un inicio la mayoría de los participantes mencionó como ideal, fue elegido solo por tres de los ocho participantes.

Otros aromas ajenos a los expuestos que algunos de los participantes mencionaron al ver las imágenes de la empresa pastelera sujeta al estudio, empresa 3, fueron: merengue, pan horneado, moras y pastel.

#### IMPLEMENTACIÓN DEL EXPERIMENTO SENSORIAL OLFATIVO (FASE CUANTITATIVA)

En esta fase del experimento se seleccionaron tres sucursales de la empresa del sector alimentario para la implementación, y fueron divididas por nivel socioeconómico alto (Sonata), medio (San Alejandro) y bajo (Xilotzingo), en diferentes puntos de la zona metropolitana de Puebla. El experimento se llevó a cabo en dos periodos de tiempo y tuvo una duración de seis meses que abarcó de septiembre a noviembre de 2015, y de enero a marzo de 2016; diciembre quedó excluido debido a que es temporada alta

para la empresa, y en el caso de Sonata, se excluyó septiembre y octubre debido a que durante esos meses existió actividad promocional y lanzamiento de un nuevo producto. Los datos de estos meses fueron sustituidos por los inmediatos anteriores (julio y agosto), más el mes de noviembre debido a que a mediados de este mes la actividad promocional estaba finalizando y el nuevo producto había concluido la etapa de penetración.

Durante el primer periodo se analizó el comportamiento de las ventas unitarias de cada una de las tres sucursales sin la presencia de ningún aroma de los que fueron seleccionados en la sesión de grupo que se realizó en septiembre de 2015. En el segundo periodo del experimento se aplicó cada uno de los aromas a las mismas sucursales del primer periodo, cambiando un aroma por mes hasta lograr que los tres estuvieran presentes en las sucursales seleccionadas, y se analizó el comportamiento de las ventas unitarias.

Los aromas que se aplicaron a cada una de las sucursales durante el segundo periodo



del experimento fueron los siguientes:

- **Uvas Silvestres:**
  - ✓ Enero: Xilotzingo
  - ✓ Febrero: Sonata
  - ✓ Marzo: San Alejandro
  
- **Crema Catalana:**
  - ✓ Enero: Sonata
  - ✓ Febrero: San Alejandro
  - ✓ Marzo: Xilotzingo

Adicionalmente, se analizó el comportamiento de las ventas unitarias a tres sucursales más de la empresa que no formaron parte del experimento, las cuales fueron divididas con el mismo criterio socioeconómico y durante el mismo periodo de seis meses, con el objetivo de identificar si había un flujo normal o variación de las ventas.

### MECANISMO DE DIFUSIÓN DE LOS AROMAS

Para efectos de la difusión del aroma que se implementó en las sucursales sujetas al experimento sensorial, se empleó el aroma Nebulizer Mini, el cual es un micronebulizador que funciona con un sistema de pulveri-

zación que emite partículas olfativas por medio de una bomba de aire que transforma el aroma de estado líquido a gaseoso. Este difusor funciona por medio de enchufe eléctrico, utiliza una carga de perfume de 600 mililitros con una cobertura de hasta 300 metros, y un peso de 1.63 kilogramos.

### RESULTADOS Y HALLAZGOS DEL IMPACTO DE LAS VENTAS UNITARIAS

Las tablas 10 y 11 indican el comportamiento de las ventas unitarias de la empresa al finalizar los dos periodos del experimento.

En la tabla 15 se observa que las ventas de las sucursales sin aroma del primer periodo del experimento (septiembre, octubre y noviembre) tuvieron un flujo normal con una mínima variación por mes. La sucursal de Sonata es la única que presenta una diferencia dispersa entre los meses de julio y agosto de 2015, debido a la actividad mercadológica e introducción de un nuevo producto que ya se explicó con anterioridad. Los meses de agosto y noviembre de la misma sucursal muestran una actividad normal en las ventas.

En la tabla 16, las ventas del segundo periodo (enero, febrero y marzo) del experimento presentan un incremento considerable por mes como resultado de la implementación de cada uno de los aromas, a diferencia de las ventas del primer periodo en las mismas sucursales.



**Tabla 10: Resultados de Ventas en Sucursales sin Aroma Implementado**

Sucursales sin Aroma Implementado				
Ventas Unitarias por Mes (unidades)				
	Septiembre (2015)	Octubre (2015)	Noviembre(2015)	TOTAL VENTAS
<b>Xilotzingo</b>	774	696	760	2230
	Septiembre (2015)	Octubre (2015)	Noviembre(2015)	
<b>San Alejandro</b>	1798	1788	1830	5416
	Julio (2015)	Agosto (2015)	Noviembre (2015)	
<b>Sonata</b>	1223	2391	2179	5793

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 11: Resultados de Ventas en Sucursales con el Aroma Implementado**

Sucursales con Aroma Implementado				
Ventas Unitarias por Mes (unidades)				
	Enero (2016)	Febrero (2016)	Marzo (2016)	TOTAL VENTAS
Aromas Implemen- tados	<b>Uvas Silvestres</b>	<b>Frutos Rojos</b>	<b>Crema Catalana</b>	
<b>Xilotzingo</b>	847	857	848	2552
	Frutos Rojos	Crema Catalana	Uvas Silvestres	
<b>San Alejandro</b>	2023	1840	1875	5738
	Crema Catalana	Uvas Silvestres	Fruto Rojos	
<b>Sonata</b>	2163	2040	2141	6344

Fuente: Elaboración propia

El promedio de incremento en las ventas unitarias de las tres sucursales al final de los dos periodos del experimento

fue del 9.97%, y en la tabla 12 se puede observar que la sucursal de Xilotzingo, ubicada en una zona de clase baja den-

tro de la zona metropolitana de Puebla, tuvo el mayor porcentaje de incremento en las ventas con un 14.44%.





**Tabla 12:** Porcentaje de variación en las ventas unitarias después del experimento con aromas

% de Variación en las ventas después del experimento	
Xilotzingo	14.44%
San Alejandro	5.95%
Sonata	9.51%
Promedio	9.97%

**Fuente:** Elaboración propia

Las tablas 13 y 14 indican el comportamiento de las ventas unitarias en las sucursales que no formaron parte del experimento y que fueron divididas bajo el mismo criterio socioeconómico, siendo Mayorazgo clase baja, El Vergel clase media, y Santa Fe clase

alta. El análisis se realizó en los mismos meses que las sucursales sujetas al experimento, y se observa que las ventas de las tres sucursales mostraron una mínima variación a diferencia de las sucursales que participaron en el experimento.

**Tabla 13:** Resultados de las ventas en sucursales que no fueron sujetas al experimento<sup>1</sup>

	Sucursales no sujetas al experimento <sup>1</sup>			Total ventas
	Ventas unitarias totales por mes			
	Septiembre (2015)	Octubre (2015)	Noviembre (2015)	
Mayorazgo	1155	1175	1141	3471
El Vergel	819	857	858	2534
Santa Fe	1490	1309	1249	4048

**Fuente:** Elaboración propia



**Tabla 14:** Resultado de las Ventas en Sucursales que no fueron Sujetas al Experimento<sup>2</sup>

Sucursales no sujetas al experimento <sup>2</sup>				
Ventas unitarias totales por mes				
	Enero (2016)	Febrero (2016)	Marzo (2016)	Total ventas
Mayorazgo	1138	1102	1161	3401
El Vergel	850	817	902	2569
Santa Fe	1328	1393	1385	4106

**Fuente:** Elaboración propia

La tabla 15 indica que en el periodo de los seis meses el comportamiento de las ventas fue casi uniforme, con un promedio de 0.27% de aumento

entre las tres sucursales que no fueron parte del experimento, y un decremento del 2.02% en la sucursal de Mayorazgo (clase baja).

**Tabla 15:** Porcentaje de Variación en las Ventas Unitarias en Sucursales que no fueron Sujetas al Experimento

% de Variación en las ventas después del experimento	
Mayorazgo	-2.02%
El Vergel	1.38%
Santa Fe	1.43%
Promedio	0.27%

**Fuente:** Elaboración propia

De los tres aromas implementados a cada una de las sucursales que participaron en el experimento, se puede ver en la tabla 16 que el aroma de frutos rojos fue el que mayor impacto tuvo en las ventas durante el segundo periodo del experimento con un total de

5021 unidades vendidas entre las tres sucursales.

La sucursal de Xilotzingo (clase baja) fue la que presentó el mayor crecimiento de las ventas con 857 unidades vendidas en el mes de febrero de 2016. Ver tabla 11.



**Tabla 16:** Suma de las ventas unitarias unificadas por aroma implementado

Aromas Implementados	Ventas por Aroma Implementado (unidades)		
	Uvas Silvestres	Frutos Rojos	Crema Catalana
Xilotzingo	847	857	848
San Alejandro	1875	2023	1840
Sonata	2040	2141	2163
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>4762</b>	<b>5021</b>	<b>4851</b>

Fuente: Elaboración propia.

**CONCLUSIONES**

A partir de los datos analizados derivados del experimento se encontraron los siguientes hallazgos:

- Los participantes de la sesión de grupo eligieron aromas diferentes a los que habían seleccionado previamente en la dinámica de imaginar una pastelería ideal, y fue debido a que al observar las imágenes de la empresa una vez que se les mostró, asociaron la marca y el logotipo con los aromas (Frutos rojos, Uvas silvestres y Crema catalana).
- La sesión de grupo permitió por medio de los participantes la selección de los tres aromas a implementar en las sucursales sujetas al

experimento sensorial olfativo.

- Existe un incremento en las ventas unitarias de 9.97% entre las mismas sucursales que participaron en el experimento sin aroma en el primer periodo (septiembre, octubre y noviembre de 2015) y con aroma en el segundo periodo (enero, febrero y marzo de 2016).
- El aroma que más incide en las tres sucursales a las que se les implementó los aromas fue frutos rojos, con un total de 5021 unidades vendidas durante el segundo periodo del experimento.
- Las tres sucursales que participaron en el experimento con los aromas implementados tuvieron en promedio un incremento del 9.97% durante el segundo periodo, mientras que las

sucursales que no formaron parte del experimento solo tuvieron un incremento del 0.27% en el mismo periodo.

- La sucursal de Xilotzingo (clase baja) fue la que tuvo el mayor porcentaje en el incremento de las ventas de las tres sucursales con aromas con un 14.44%.
- Con base en todo el análisis realizado en esta investigación, se aceptan las hipótesis planteadas.
- Debido a la innovación en este tipo de experimentos, es importante tener en cuenta las implicaciones éticas de las empresas que aplican estas herramientas sensoriales.

**BIBLIOGRAFÍA**

Alfaro, K. (2012). *Ética y Psicología*. Estado de México: Red Tercer Milenio.

Álvarez, R. (2011). *Neuro-marketing: Fusión Perfecta*. Madrid: Prentice Hall.

Bonadeo, M. (2005). Odotipo: historia natural del olfato y su función en la identidad de marca. (Tesis de doctorado, Facultad de Comunicación, Universidad Austral, Buenos Aires). Recuperado de

- tinbonadeo.com.ar/pdf/Odotipo.pdf
- Cruz, I. (2007). *El Marketing y las Conductas Éticas: Regulación y Autorregulación*. Mediterráneo Económico, 11.
- Cuevas, R. (2005). *La construcción de la ética de la empresa de los negocios, Primera parte. Las formas a partir de la adopción de la ética*. Contaduría y Administración, 216.
- Currás, R. (2012). Antecedentes y consecuencias de la identificación del consumidor con la empresa: Revisión Conceptual y Clasificación. *Revista Cuadernos de Administración*. Bogotá (Colombia), Vol. 25 (44): 93-115. Acceso: <http://132.248.9.34/hevila/Cuadernosdeadministracion/2012/vol25/no44/4.pdf>
- Dani, V, Pabalkar, V. (2013). Branding through Sensory Marketing. *Journal of Scientific Research*, Vol. 2 Iss 11.
- Gómez, C. (2012). La identidad olfativa: Una estrategia invisible y silenciosa. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. No. 37, (septiembre-diciembre de 2012, Colombia). Acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>]
- Guzmán, Y, et al. (2010). El Fascinante mundo de los olores. *Revista de Divulgación Científica y Tecnológica de la Universidad Veracruzana*. Vol. XXII, n°1. Disponible en: <https://www.uv.mx/cienciahombre/revistae/vol23num1/articulos/olores/>
- Hawkins, Del I et al. (2004). *Comportamiento del consumidor. Construyendo estrategias de marketing*. 9° Edición. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Hultén, B. (2011). "Sensory marketing: the multi-sensory brand-experience concept", *European Business Review*, Vol. 23 Iss 3 pp. 256 – 273. Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/09555341111130245>
- Jiménez, S, et al. (2010). *Importancia de los valores para el ejercicio ético de la profesión*. Pachuca, México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Jobber, D, Lancaster, G. (2012). *Administración de ventas*. México: Pearson Education.
- Kotler, P, Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Education.
- Kotler, P, Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Lamb, C, et al. (2011). *Marketing*. México: CENGAGE Learning.
- Maldonado, J. (2008). Factores que Influyen en la Conducta del Consumidor. "Una Aproximación desde las Ciencias Sociales. Trabajo presentado para el Premio Nacional de Investigación del Colparmex. Universidad Modelo. Disponible en: <http://www.colparmex.org/Revista/Art10/50.pdf>
- Maldonado, O, et al. (2012). El sistema olfatorio: el sentido de los olores. *Revista de Divulgación Científica y Tecnológica de la Universidad Veracruzana*. Vol. XXV, n°2. Disponible en: <http://www.uv.mx/cienciahombre/revistae/vol25num2/articulos/sistema/>



- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.
- Martínez, J. (2011). "Evolución del marketing: desde el egocentrismo a la orientación al consumidor", en *Contribuciones a la Economía*, diciembre 2011, en <http://www.eumed.net/ce/2011b/>
- Moliner, M, Cervera, A. (2005). *Historia y Teoría del Marketing: Documento Base 1*. Universidad de Alicante, Universidad Politécnica de Valencia, Universidad de Valencia.
- Moliner, M, Cervera, A. (2005). *Historia y Teoría del Marketing: Documento Base 2*. Universidad de Alicante, Universidad Politécnica de Valencia, Universidad de Valencia.
- Pop, N., Dabija, D., & Iorga, A. (2014). *Ethical Responsibility of Neuromarketing Companies in Harnessing the Market Research - A Global Exploratory Approach*. *Amfiteatru Economic*, 16(35).
- ProMéxico, (2012). Industria de Alimentos Procesados. En [http://mim.promexico.gob.mx/work/sites/mim/resources/LocalContent/72/2/Alimentos\\_procesados\\_ES.pdf](http://mim.promexico.gob.mx/work/sites/mim/resources/LocalContent/72/2/Alimentos_procesados_ES.pdf). México: ProMéxico.
- ProMéxico, (2013). Alimentos Procesados. En <http://embamex.sre.gob.mx/rusia/images/stories/Comercio/procesadospromexico.pdf>. México: ProMéxico.
- ProMéxico, (2014). Alimentos Procesados. En [http://mim.promexico.gob.mx/JS/MIM/PerfilDelSector/AlimentosProcesados/080914\\_DS\\_Alimentos\\_Procesados\\_ES.pdf](http://mim.promexico.gob.mx/JS/MIM/PerfilDelSector/AlimentosProcesados/080914_DS_Alimentos_Procesados_ES.pdf). México: ProMéxico.
- Revista Énfasis, (2012). La industria de alimentos en México. Recuperado el 30 Noviembre 2015, en <http://www.alimentacion.enfasis.com/articulos/63590-la-industria-alimentos-mexico>
- Ruiz, P. (2011). Comportamiento Ético / No Ético en la Empresa: Revisión de los Enfoques Propuestos en la Literatura para la Mejora de su Comprensión. Facultad De Ciencias Sociales De Cuenca. Recuperado de <http://www.uclm.es/CU/csociales/DocumentosTrabajo>
- Hernández, R, et al. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Schiffman, L, Lazar. L. (2010). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson Educación.
- Schiffman, L, Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. 8° Edición. México: Ed. Pearson Educación.
- Sebastian, V. (2014). Neuromarketing and Neuroethics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 127, 763-768. <http://dx.doi.org/10.1016>
- Sheth, J, et al. (1988). *Marketing Theory: evolution and evaluation*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Torres, F. (2007). Cuestiones Éticas en el Marketing. VIII Congreso Nacional e Internacional de Administración, 95-113.
- Ugarte, M. (2007). La ética empresarial como creación de valor. *Gestión en el tercer milenio*, 10(19).



# ANÁLISIS DEL COSTO DE MANO DE OBRA

en el sector maquilador de Ciudad Juárez  
para la deducción del ISR con base en la Reforma Fiscal 2014

*Brianda Nava Moreno*  
*Laura Valenzuela Martínez*  
*Esther Carmona Vega*  
Universidad Autónoma de  
Ciudad Juárez

## RESUMEN

La reforma fiscal aprobada en diciembre de 2013, para implementarse en 2014, contempla una nueva forma de deducción de sueldos y salarios a la que las entidades se tienen que apegar. Esta manifiesta que las deducciones por sueldos y salarios que a su vez sean ingresos exentos para sus trabajadores no se podrán deducir al cien por ciento, si no que con esta nueva forma se tiene que implementar una tasa de 53% y 47%. Si la empresa no modificó o eliminó prestaciones a sus trabajadores

en 2014, se inclinará por el primer porcentaje, sin embargo, si hubo una modificación podrá optar por deducir solamente un 47% los salarios. Por lo que, el objetivo de la investigación es determinar qué tan costea-ble es este cambio para las empresas maquiladoras y mostrar cuál es la mejor opción para la empresa y los empleados sin que haya afectaciones, analizando el costo que representa la mano de obra.

*Palabras clave:* LISR, mano de obra, costo, prestaciones.

RECIBIDO: 18 DE DICIEMBRE DE 2014  
ACEPTADO: 05 DE DICIEMBRE DE 2015



## INTRODUCCIÓN

**E**l objetivo principal de la investigación es conocer el costo que genera la mano de obra, según los cambios de la reforma fiscal 2014. Esto para conocer qué beneficio tiene la empresa, o en su caso la negatividad que puede ocasionar, siendo así el objeto de estudio la industria maquiladora. Este es un tema que se aborda poco por que las leyes se generan para seguir las, pero qué pasa más allá de ellas, es como si no se visualizará a largo plazo el mal que pueden provocar y la afectación grave que se generaría en la mano de obra.

Para analizar esta problemática, se recopila información de manera precisa para determinar qué tan costoso será el contrato de personal para el año 2014. Fijando así las metas que se quieren estudiar, como la comparación de años anteriores con el año actual, para tener más precisión de cómo van actuando las empresas para absorberlo y mantenerse como lo hacen hasta la fecha.

Ciudad Juárez es una frontera con demanda de trabajos de la industria maquiladora, la cual se estableció desde hace

muchos años y que ha generado crecimiento a la localidad; en el año 2013 la aprobación de la reforma fiscal traería consecuencias negativas para este sector, tanto así que se veía la huida de esta inversión a otros países. Lejos de ayudar o de beneficiar, esto se convirtió en un problema que puede detener el crecimiento económico, pero ¿qué harán los empresarios para salir bien librados de todo esto?

Con el presente trabajo se pretende conocer cómo calculan a la fecha el costo de mano de obra en el sector maquilador, qué es lo que implementarán a raíz de la reforma y cuáles son los pasos a seguir para no dejar a los trabajadores sin sus prestaciones, por que al momento de actuar, repercute de una manera negativa en los ingresos de los trabajadores.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

**L**a investigación aborda el problema que se presenta para el sector maquilador en Ciudad Juárez, por la deducción de sueldos y salarios, de hacerse al cien por ciento, ahora enfrenta que solo será al 53 por ciento. Esto si no se decide cambiar las presta-

ciones que se les ofrecen a los trabajadores, como los vales de despensa, bonos de puntualidad y asistencia, etcétera. De otra forma, si la entidad opta por quitar estas prestaciones, su deducción de salarios sería de 47 por ciento.

Desde el punto de vista del patrón, tal vez estas prestaciones se vuelvan innecesarias, ya que la entidad va de la mano con las deducciones que puede tener y de los beneficios fiscales que estas dan consecutivamente —se busca la optimización de los recursos y este costo de mano de obra beneficia tanto a la empresa como al trabajador.

## OBJETIVO GENERAL

**D**eterminar la mejor opción económica que representa el cálculo del costo de la mano de obra tanto para las empresas de la industria maquiladora como para los empleados que laboran en ellas, con base en las disposiciones fiscales del artículo 28, fracción XXX de la Ley del Impuesto Sobre la Renta vigente en 2014.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Conocer qué elementos integran el costo de la mano



- de obra, para una empresa de la industria maquiladora.
- 2) Mostrar mediante un estudio descriptivo, explicativo y correlacional basado en el levantamiento de encuestas, si las empresas de la industria maquiladora conocen cuáles han sido los cambios que han surgido en el año 2014 de acuerdo con la reforma fiscal en comparación con la de 2013.
  - 3) Conocer, analizar y determinar mediante un caso de estudio el costo de la mano de obra y las afectaciones económicas que el artículo 28, fracción XXX de la LISR vigente en el 2014, tendrá en los salarios de la industria maquiladora de Ciudad Juárez.
  - 4) Determinar la mejor estrategia para que las empresas puedan absorber el costo de la mano de obra de una forma que convenga a ambas partes (trabajador y organización).

#### ALCANCES Y LIMITACIONES

Se analiza únicamente el aspecto contable al mostrar cómo impactan las modificaciones de la LISR 2014 al costo de venta,

determinando cuál es la mejor opción que la entidad pueda emplear. Se hará una diferenciación mostrando si el cambio es una mejora al sistema de impuestos.

No se contemplan los aspectos legales que pudieran ocasionarse a causa de la implementación del esquema de la LISR 2014 como: el caso de alguna demanda por parte del personal de trabajo, deficiencias en los controles internos que se puedan implementar, técnicas de contratación y algunos otros tópicos que puedan tratarse desde el punto de vista del departamento de Recursos Humanos.

#### MARCO TEÓRICO

##### MARCO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

La reforma fiscal aprobada en diciembre de 2013, para implementarse en 2014, contempla una nueva forma de deducción de sueldos y salarios a la que las entidades se tienen que apegar. Esta manifiesta que las deducciones por sueldos y salarios que a su vez sean ingresos exentos para sus trabajadores no se podrán deducir al cien

por ciento, sino que con esta nueva forma se tiene que implementar una tasa de 53% y 47%. Si la empresa no modificó o eliminó prestaciones a sus trabajadores en 2014, se inclinará por el primer porcentaje, sin embargo, si hubo una modificación, tiene que optar por solo deducir un 47% de los salarios.

#### DEFINICIÓN DE COSTO

“Se define como el conjunto de esfuerzos y recursos que se invierten para obtener un bien” (Reyes, 2008). Por su parte, Torres (1996) señala que es el conjunto de técnicas y procedimientos que se utilizan para cuantificar el sacrificio económico realizado por un negocio o entidad para generar ingresos o fabricar inventarios en un periodo o tiempo determinado. Además, “Se entiende como cualquier técnica o mecánica contable que permita calcular lo que cuesta fabricar un producto o prestar un servicio” (Sinisterra, 2006).

#### DEFINICIÓN DE MANO DE OBRA

Sinisterra (2006) define que la mano de obra está representada por el es-





fuerzo del trabajo humano que se aplica en la elaboración del producto. La mano de obra, así como la materia prima, se clasifican en mano de obra directa e indirecta. La primera constituye el esfuerzo laboral que aplican los trabajadores que están físicamente relacionados con el proceso productivo, sea por acción manual u operando una máquina. Por lo que, el costo del esfuerzo laboral que desarrollan los trabajadores sobre la materia prima para convertirlo en producto terminado constituye el costo de la mano de obra directa. El salario y las prestaciones sociales que devenga, por ejemplo, el trabajador que corta la madera o arma la mesa se maneja como costo de mano de obra directa.

**DEFINICIÓN DE SALARIO**

Para Varela (2014), el salario es la retribución que debe de pagar el patrón al trabajador por su trabajo. Vadillo (1999) especifica que este debe de ser remunerador y cubrir las necesidades básicas que tiene el trabajador (alimento, vivienda, vestido, salud, etcétera).

**DEFINICIÓN DE SUELDO**

Varela (2014) afirma que es una remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional. Aquí se toman en cuenta todos los sueldos devengados por personal administrativo que cuenta con título o cedula profesional, por ejemplo, el salario pagado al contador, un contralor o gerente general a menos que estos últimos en vez de pagárseles como sueldos se les acredite como honorarios.

**PRESTACIONES DE PREVISIÓN SOCIAL**

Son aquellas que contribuyen a mejorar la calidad de vida del trabajador. Varela (2014) enlista algunas de las partidas de previsión social que la ley menciona:

- 1) Fondos para jubilaciones.
- 2) Ayudas por fallecimiento.
- 3) Invalidez.
- 4) Servicios médicos y hospitalarios.
- 5) Subsidios por incapacidad.
- 6) Becas para los hijos de los trabajadores.
- 7) Fondos de ahorro.
- 8) Guarderías infantiles.

- 9) Actividades recreativas y culturales.

**FUNDAMENTO LEGAL**

El artículo 28, fracción XXX de la Ley del ISR 2014, establece expresamente lo siguiente:

Artículo 28. Para los efectos de este título, **no serán deducibles:**

XXX. Los pagos que a su vez sean ingresos exentos para el trabajador, hasta por la cantidad que resulte de aplicar el factor de 0.53 al monto de dichos pagos. El factor a que se refiere este párrafo será del 0.47 cuando las prestaciones otorgadas por los contribuyentes a favor de sus trabajadores que a su vez sean ingresos exentos para dichos trabajadores, en el ejercicio de que se trate, no disminuyan respecto de las otorgadas en el ejercicio fiscal inmediato anterior (LISR, 2014).

**¿QUÉ ES INDUSTRIA MAQUILADORA?**

El decreto promulgado en 2006 en el Diario Oficial de la Federación (DOF), dice que es el “proceso industrial o de servicio destinado a la elaboración, transformación o reparación de mercancías de procedencia



extranjera importadas temporalmente para su exportación o la prestación de servicios de exportación” (DOF, 2006).

#### DEFINICIÓN DE RENTA

Ríos (2007) describe la renta, del latín “*reddita*”, como la utilidad o beneficio que rinde una cosa o lo que de ella se cobra. Ingreso regular que procede a un trabajo, una propiedad u otro derecho, una inversión de capitales, dinero, privilegio, fruto o provecho de una cosa.

#### METODOLOGÍA

##### TIPO DE ESTUDIO

El estudio que se implementa es de tipo descriptivo, explicativo y correlacional, porque “especifica las relaciones entre dos o más variables, así como la asociación entre ellas” (Hernández, Fernández y Baptista,

2010); al analizar cómo se visualizan y relacionan el costo de la mano de obra directa con la deducción de sueldos y salarios.

#### HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

El comportamiento del costo de la mano de obra en la industria maquiladora de Ciudad Juárez al implementar la reforma fiscal 2014, no representa un beneficio para el patrón y el empleado.

#### OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

De acuerdo con los indicadores para operacionalizar variables (tabla 1), que sirve de base para mostrar las variables que conforman el proyecto:

Con las dos variables definidas se establece que la variable dependiente es la mano de obra, porque está sujeta a

las disposiciones fiscales que se encuentran en el ISR para su deducción, ya que ahí se muestran los procedimientos, normas y la forma en que se toma como un egreso. Entonces, la Ley del Impuesto Sobre la Renta es la variable independiente para la formulación del caso.

#### DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

La determinación de la muestra es necesaria para mostrar mediante un estudio descriptivo y explicativo basado en el levantamiento de encuestas, si las empresas de la industria maquiladora conocen cuáles han sido los cambios que han surgido en el 2014 de acuerdo con el plan de la reforma fiscal en comparación con la del 2013, y de esta forma conocer si han cambiado las prestaciones brindadas a los trabajadores, o

**Tabla 1.** Pasos para la operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores
Mano de Obra	Es el capital humano que se tiene una empresa o entidad.	Significa el esfuerzo de trabajo que desempeñan los trabajadores para la transformación de materias primas para la obtención de un producto o un servicio.	Sueldos y salario Prestaciones Gratificaciones
Impuesto Sobre la Renta	Ley donde se estructura la base para calcular la base gravable de la renta para personas Físicas y Morales	Conceptos y lineamientos a seguir para determinar el impuesto sobre la renta a enterar ya sea provisional o anual	Ingresos Deducciones Tasa de impuesto Cálculo del impuesto

Fuente: Elaboración propia.



cómo es que están llevando a cabo esta nueva implementación de deducción.

Para tal efecto, Hernández *et al.* (2010) describen que la población a la que le llamamos  $N$ , es un conjunto de elementos, de los cuales tomaremos la muestra a la cual se le denomina  $n$ , y esta es un subconjunto de la población  $N$ .

Para la investigación que se realiza se tiene una población de 327 entidades que corresponden al número de industrias maquiladoras que se encuentran en Ciudad Juárez, según la Asociación de Maquiladoras A.C. (AMAC, 2014). Entonces, como se requiere determinar nuestra población delimitada, se procede de esta forma con una probabilidad de error de 0.10, ya que este refleja un porcentaje aceptable por ser muy poco o pequeño.

$$a = 0.10$$

Luego de obtener el error de 0.10 se determina la varianza de la muestra donde a la unidad (1) le quitamos el error quedando en 0.90, el cual se multiplica por el error antes mencionado, obteniendo una varianza de 0.09.

$$S^2 = 0.9 (1 - 0.10)$$

$$S^2 = 0.9 (0.90)$$

$$S^2 = 0.81$$

Entonces se continúa con la determinación de la varianza de la población ajustada con un probabilidad de error de 0.015 para efectos de la investigación, donde de acuerdo a Hernández *et al.* (2010), la varianza de la población es el cuadrado del error estándar que para efecto de la investigación se ajustó:

$$a = 0.0115$$

$$V^I = (0.015)^2$$

$$V^I = 0.000225$$

Ya que se obtuvo la varianza de la muestra y la varianza de la población ajustada, se procede a sustituir los valores de acuerdo con la fórmula de la obtención de la muestra de la siguiente manera:

$$n^1 = \frac{S^2}{V^2}$$

$$n^1 = \frac{0.9}{0.000225} = 400$$

Lo cual se ajusta cuando ya se sabe el tamaño de la  $N$ ,

sustituyendo de la siguiente forma:

$$n^1 = \frac{n^1}{1 + n/N}$$

$$n^1 = \frac{400}{1 + 400/327} = \frac{400}{2.2} = 179.9$$

Por lo tanto, obtenemos una muestra  $n=180$  que de acuerdo a Hernández *et al.* (2010), se redujo al 10% por factibilidad y viabilidad, quedando en  $n=18$  muestras. Por lo que se visitó y encuestó a 18 maquiladoras para obtener la información necesaria requerida para determinar cuáles han sido los cambios que han surgido en el año 2014 de acuerdo con el plan de la reforma fiscal, en comparación con la del 2013, para conocer si las empresas han cambiado las prestaciones brindadas a los trabajadores o cómo es que están llevando a cabo esta nueva implementación de deducción.

#### INSTRUMENTO DE APLICACIÓN

La observación se utiliza para determinar cómo se comportan las muestras de un año a otro y delimitar la brecha que se abre al no



ser deducibles al cien por ciento los ingresos exentos para los subordinados aplicando la nueva deducción para estos.

Como un segundo procedimiento para recopilar datos, se toma como ejemplo la aplicación de un cuestionario el cual muestra la información de cómo ha sido la conducta tomada por las entidades maquiladoras con respecto a la deducción del costo de mano de obra directa con la reforma fiscal 2014. Para la elaboración de la encuesta se contemplan varias preguntas en las que se cuestiona el cambio de prestaciones, la consideración de los porcentajes de deducción de las erogaciones de sueldos y salarios nuevos aplicados para

el 2014, las contrataciones temporales más frecuentes y si se han eliminado puestos en la entidad, entre otras.

La codificación de las preguntas está caracterizada por respuestas dicotómicas (sí y no), abiertas y en escala de Likert para obtener un resultado satisfactorio y puedan ser una prueba confiable de medición consecuente con los lineamientos requeridos.

## RESULTADOS

En la continuación se muestran los resultados arrojados por el instrumento de medición de las encuestas realizadas a las empresas maquiladoras, mismas que para determinar

su confiabilidad fueron analizadas mediante el programa estadístico SPSS, el cual determinó un Alfa de Cronbach confiable como se puede ver en la tabla 2.

Como se puede observar el programa determinó la confiabilidad del instrumento quedando en 0.67, y se puede considerar confiable por que es mayor a 0.50, y se encuentra dentro de los límites de confianza aceptados. Enseguida se muestra en las gráficas de pay 1 a la 4, algunos de los *items* que se consideran las preguntas y las relaciones más importantes o relevantes de la encuesta, para efectos de la investigación:

**Tabla 2.** Coeficiente Alfa de Cronbach

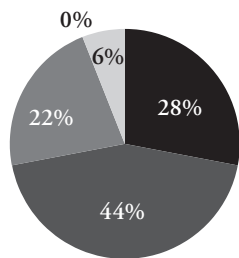
Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.668	.671	26

Fuente: Elaboración propia, a través del programa estadístico SPSS-19.



**Grafica 1.** Opinión de los sujetos encuestados sobre qué tanto creen que les afectará la deducción de los salarios con la nueva reforma fiscal 2014.

¿Cree que exista una afectación en la forma de deducción de los sueldos y salarios según la nueva reforma fiscal 2014, que contempla solo las erogaciones de estos en un 53% y 47%?



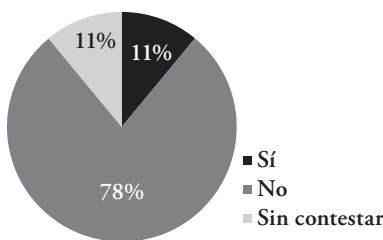
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente de desacuerdo

Fuente: Elaboración propia a través del SPSS, con base en los datos recolectados por el instrumento.

De acuerdo con la gráfica 1, la mayoría de los sujetos entrevistados (44%) cree que existe una afectación con la nueva deducción de sueldos y salarios que se implementa según la nueva reforma fiscal 2014. Además, la gráfica 2 describe si las entidades han tenido modificaciones en las prestaciones:

**Grafica 2.** Proyección sobre aumento o disminución sobre las prestaciones en el año 2014.

¿Este año 2014 aumentaron o disminuyeron las prestaciones hacia los empleados?



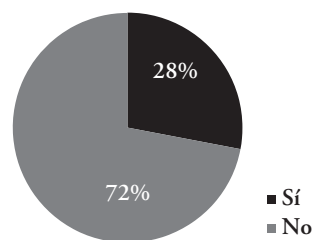
Fuente: Elaboración propia a través del SPSS, con base en los datos recolectados por el instrumento.

De acuerdo con la gráfica 2, el 78% de los sujetos asegura que no aumentaron ni disminuyeron las prestaciones que les otorgan por parte de la empresa en el año 2014. De este ítem contestado se puede deducir que las prestaciones que tienen los empleados se mantuvieron estables en ese año, consecuentemente las decisiones de un cambio en la estructura de salarios brindados se deroga al momento de conocer las respuestas de los encuestados. Enseguida, se presenta la gráfica 3 que visualiza la opinión de los sujetos

sobre la competencia fiscal de México para invertir en él:

**Grafica 3.** Opinión de los individuos sobre si creen que México es bueno para invertir.

¿Considera que México ofrece una buena competencia fiscal para que otros países inviertan en él?

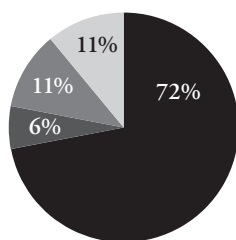


Fuente: Elaboración propia a través del SPSS, con base en los datos recolectados por el instrumento.

De acuerdo con la gráfica 3, solo el 28% de los sujetos afirmó que existe una oportunidad de invertir en México, ya que está creciendo aceleradamente. El 72% calificó a México como no competente para invertir debido a los diferentes problemas que existen en el país. En la gráfica 4 se describe cómo es que consideran las prestaciones e incentivos que la empresa otorga a sus trabajadores para mejorar su desempeño:



**Grafica 4.** Proyección del desempeño de los sujetos si existen prestaciones e incentivos.  
¿Considera



- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Fuente: Elaboración propia a través del SPSS, con base en los datos recolectados por el instrumento.

De acuerdo con la gráfica 4, el 78% de los sujetos aseguró que el que le otorguen prestaciones a los trabajadores mejora el desempeño, ya que los motiva a hacer las cosas mejor porque saben que obtendrán una remuneración, mientras que solo el 22% considera que no mejora el desempeño.

#### APLICACIÓN DEL CASO PRÁCTICO

En la tabla 3 se muestra un análisis de costos que se implementó en la “Empresa X”<sup>2</sup> para determinar cuánto es el costo hora-hombre 2014 deducible al 53%, por las prestaciones exentas que se le brindan a los 45 trabajadores que laboran en la entidad como operarios, y que a su vez son ingresos exentos para los subordinados. Cabe recalcar que solo se tomaron de base las opciones de las prestaciones exentas de acuerdo con la LISR de 2014 con las que cuenta la entidad (tabla 3).

<sup>2</sup> A petición de la compañía, se omite el nombre real de la misma por motivos de confidencialidad.

De acuerdo con la tabla anterior, el costo hora-hombre para el 2014 es de \$14.40 a la cual, si se le aplica la tasa del 53%, se obtiene que la deducibilidad es de \$7.63. De esta forma, el costo se mantiene pero para efectos de la LISR 2014 solo la mitad se puede deducir para este impuesto, quedando obsoletos \$6.77 que representan las partidas exentas que ya no pueden ser deducibles al cien por ciento, siendo estas la diferencia al aplicar la tasa.

Enseguida se muestra en la tabla 4 un análisis de costos que se implementó en la “Empresa X”, para determinar cuánto es el costo hora-hombre 2014 deducible al 47% de acuerdo con la LISR del 2014, a partir de una modificación o eliminación de prestaciones:



Tabla 3. Determinación del costo hora-hombre de acuerdo a la LISR (2014), deducible al 53%

Renglón	Concepto	Importe																											
R1	<b>Salario mínimo</b> Salario mínimo para Ciudad Juárez 2014 (zona geográfica A).	\$ 67.29																											
R2	<b>Fondo de ahorro</b> El fondo de ahorro es equivalente al 10% sobre su sueldo anual. Siendo este igual \$24,224.40 m/n. Este monto se multiplica por el 10% y el resultado entre los 360 días hábiles. Obteniendo como resultado el costo diario por fondo de ahorro.	\$ 6.73																											
R3	<b>Despensa</b> Al salario mensual total del empleado se le toma el 40%. Siendo el salario mensual igual a \$2018.70, se multiplica por el 40%, obteniendo la cantidad de \$807.48, esta cantidad se divide entre 30 días hábiles. Obteniendo el costo diario por despensa.	\$ 26.93																											
R4	<b>Tiempo extraordinario</b> El costo mensual total que eroga la empresa por horas extras trabajadas es igual a \$7639.62. Dividiendo esta cantidad entre los 45 empleados nos arroja \$169.77, obteniendo el costo por empleado en términos de horas extras trabajadas por mes, si a esta cantidad la dividimos entre los 30 días hábiles del mes, obtenemos el costo diario por tiempo extraordinario.	\$ 5.66																											
R5	<b>Vacaciones</b> El empleado tiene derecho a 6 días de descanso por el primer año laborado con goce de paga al 100%. Al resultado del sueldo diario por 6 días de paga, se le divide entre los 360 días hábiles; obteniendo el costo diario por vacaciones.	\$ 1.12																											
R6	<b>Prima vacacional</b> Al monto vacacional se le tiene que añadir la prima vacacional con un mínimo del 25%. Al resultado anterior se le divide entre 360 días hábiles; obteniendo como resultado el costo diario por prima vacacional.	\$ 0.0008																											
R7	<b>Aguinaldo</b> El empleado tiene derecho a 15 días como mínimo. Se multiplica el salario diario por 15 días, al resultado anterior se le divide entre 360 días hábiles. Obteniendo como resultado el costo diario por aguinaldo.	\$ 2.80																											
R8	<b>Otras retribuciones periódicas que no integran el salario con base de cotización</b> De acuerdo a cualquier otra prestación que se entregue al trabajador y no integre el salario base de cotización.	\$ 4.70																											
R9	<b>Costo diario</b> Este renglón se determina como sigue: <table border="0" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%;">R1</td> <td style="width: 75%;">Salario diario nominal</td> <td style="width: 15%; text-align: right;">\$ 67.29</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>Fondo de ahorro</td> <td style="text-align: right;">\$ 6.73</td> </tr> <tr> <td>R3</td> <td>Despensa</td> <td style="text-align: right;">\$ 26.93</td> </tr> <tr> <td>R4</td> <td>Tiempo extraordinario</td> <td style="text-align: right;">\$ 5.66</td> </tr> <tr> <td>R5</td> <td>Vacaciones</td> <td style="text-align: right;">\$ 1.12</td> </tr> <tr> <td>R6</td> <td>Prima vacacional</td> <td style="text-align: right;">\$ 0.0008</td> </tr> <tr> <td>R7</td> <td>Aguinaldo</td> <td style="text-align: right;">\$ 2.80</td> </tr> <tr> <td>R8</td> <td>Otras retribuciones periódicas que no integran el salario base de cotización</td> <td style="text-align: right;">\$ 4.70</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>Total</b></td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;"><b>\$ 115.23</b></td> </tr> </table>	R1	Salario diario nominal	\$ 67.29	R2	Fondo de ahorro	\$ 6.73	R3	Despensa	\$ 26.93	R4	Tiempo extraordinario	\$ 5.66	R5	Vacaciones	\$ 1.12	R6	Prima vacacional	\$ 0.0008	R7	Aguinaldo	\$ 2.80	R8	Otras retribuciones periódicas que no integran el salario base de cotización	\$ 4.70	<b>Total</b>		<b>\$ 115.23</b>	\$ 115.23
R1	Salario diario nominal	\$ 67.29																											
R2	Fondo de ahorro	\$ 6.73																											
R3	Despensa	\$ 26.93																											
R4	Tiempo extraordinario	\$ 5.66																											
R5	Vacaciones	\$ 1.12																											
R6	Prima vacacional	\$ 0.0008																											
R7	Aguinaldo	\$ 2.80																											
R8	Otras retribuciones periódicas que no integran el salario base de cotización	\$ 4.70																											
<b>Total</b>		<b>\$ 115.23</b>																											
R10	<b>Costo anual total</b> Se multiplica el renglón 9 por 360 días hábiles, por los 45 empleados operarios de la empresa.	\$ 1,866,763.26																											
R11	<b>Costo por día laborable para cada trabajador</b> El renglón 10 se divide entre los 360 días laborales y entre los 45 empleados.	\$ 115.23																											
R12	<b>Costo hora-hombre</b> Se divide el costo por día laborable entre el número de horas efectivas de trabajo en un día laborable. Este ejemplo considera ocho horas efectivas de trabajo.	\$ 14.40																											
R13	<b>DEDUCCIÓN PERMITIDA DE PRESTACIONES EXENTAS TRABAJADORES</b> APLICANDO TASA 53%	7.63																											
	<b>DIFERENCIA</b>	<b>6.77</b>																											

Fuente: Elaboración propia, con base en García (2008) y en la Ley del Impuesto Sobre la Renta (2014).



Tabla 4. Determinación del costo hora-hombre de acuerdo a la LISR (2014), deducible al 47%

Renglón	Concepto	Importe
R1	<b>Salario mínimo</b> Salario mínimo para Ciudad Juárez 2014 (zona geográfica A).	\$ 67.29
R2	<b>Vacaciones</b> El empleado tiene derecho a 6 días de descanso por el primer año laborado con goce de paga al 100%. Al resultado del sueldo diario por 6 días de paga se le divide entre los 360 días hábiles; obteniendo el costo diario por vacaciones.	\$ 1.12
R3	<b>Prima vacacional</b> Al monto vacacional se le tiene que añadir la prima vacacional con un mínimo del 25%. Al resultado anterior se le divide entre 360 días hábiles; obteniendo como resultado el costo diario por prima vacacional.	\$ 0.0008
R4	<b>Aguinaldo</b> El empleado tiene derecho a 15 días como mínimo. Se multiplica el salario diario por 15 días y al resultado anterior se le divide entre 360 días hábiles; obteniendo como resultado el costo diario por aguinaldo.	\$ 2.80
R5	<b>Costo diario</b> Este renglón se determina como sigue: R1 Salario diario nominal \$ 67.29 R2 Vacaciones \$ 1.12 R3 Prima vacacional \$ 0.0008 R4 Aguinaldo \$ 2.80 Total \$ 71.21	\$ 71.21
R6	<b>Costo anual total</b> Se multiplica el renglón R5 por 360 días hábiles, por los 45 empleados operarios de la empresa.	\$ 1,153,639.26
R8	<b>Costo por día laborable para cada trabajador</b> El renglón 6 se divide se divide entre los 360 días laborales y entre los 45 empleados.	\$ 71.21
R9	<b>Costo hora-hombre</b> Se divide el costo por día laborable entre el número de horas efectivas de trabajo en un día laborable. Este ejemplo considera ocho horas efectivas de trabajo.	\$ 8.90
	DEDUCCIÓN PERMITIDA DE PRESTACIONES EXENTAS TRABAJADORES APLICANDO TASA 47%	4.18
	DIFERENCIA	4.72

Fuente: Elaboración propia, con base en García (2008) y en la Ley del Impuesto Sobre la Renta (2014).

De acuerdo con la tabla 4, si lo que se pretende es obtener un ahorro en costos, entonces la segunda opción es la mejor, utilizando la tasa del 47% en donde la empresa opte por integrar o eliminar las presta-

ciones exentas otorgadas a los empleados. De lo cual se puede apreciar que si se eliminan las prestaciones del costo de la mano de obra, se quedan solamente con aquellas que son por ley obligatorias y cierta

parte de ellas está exenta de ISR.

Como se aprecia, hay un cambio drástico en el costo de hora-hombre porque ya no se cuentan con las prestaciones que brindaban en 2014 (con





la tasa al 57%), obteniendo así que el nuevo costo para 2014 (con la tasa al 43%) es de \$8.90 y al aplicar la tasa determinamos que la parte deducible de ISR es \$4.18, por lo tanto, tenemos una diferencia de \$4.72 al no poder entrar como deducción del impuesto.

Cabe mencionar que el gerente de costos de la “Empresa X” que proporcionó los datos de un operario que se utilizaron como referencia para el estudio práctico, al momento de la entrevista mencionó que decidieron no eliminar prestaciones optando por quedarse con una deducción del 53% en los sueldos y salarios exentos que ofrece a sus trabajadores, esto para tener una mejor base de deducción impositiva y así no eliminar las prestaciones brindadas.

#### CONCLUSIONES

El cumplimiento del objetivo general se alcanzó al momento de la realización del estudio de costo, donde se determinó lo que realmente llega a costar un trabajador por hora según las prestaciones que se otorgan, que estas a su vez son ingresos exentos para los subordinados.

Por lo tanto, se tiene que si se elige continuar operando en la empresa como hasta antes del 2014, se aplica la tasa 53% quedando un beneficio para el patrón porque las erogaciones deducibles son mayores y los empleados pueden seguir gozando de las prestaciones, siendo esta la mejor estrategia para salvaguardar los intereses económicos de la empresa y de los empleados.

Sin embargo, cabe destacar que al momento de analizar la opción con la cual eliminan prestaciones, como se refleja en la tabla 4, y se aplica una tasa del 47% queda en evidencia que el costo por hora de mano de obra para la entidad disminuye considerablemente, teniendo así un ahorro en el costo por hora de 38.20%. Ahora bien, si se aplica la tasa del 47% entonces el porcentaje de reducción del costo por hora es de 61.80% que es más de la mitad del costo total que representa la mano de obra en comparación con la aplicación de la tasa al 53%.

En vista de lo anterior, se concluye que la implementación de esta nueva reforma contiene más efectos negativos que positivos, los cuales

son observables y reconocibles porque las empresas se ven obligadas a bajar su costo quitando prestaciones, las cuales afectan monetariamente tanto a la empresa para el pago del ISR como a los subordinados, con lo cual se identifican completamente los conceptos que se discuten en la hipótesis, la cual se acepta.

#### RECOMENDACIONES

De acuerdo con el análisis hecho, se obtiene una información de gran ayuda como solución para decidir si se implementa en el costo de la mano de obra de conformidad con lo propuesto por la reforma fiscal 2014; pero cabe señalar que todo depende de la manera en la que se visualice, ya que se puede tener un beneficio tal como se ha hecho hasta antes de esta reforma 2014 para ambas partes. Por tanto, se le recomienda a la entidad en la que se aplicó el estudio de caso: mantenerse con las prestaciones ofrecidas para seguir con una buena relación empresa-empleado; dado que en las encuestas realizadas se obtuvo que la mayoría de los encuestados opinan que se continúe



tal y como siempre ha sido, de esta manera los empleados aún gozan de las prestaciones.

Sin embargo, si se tiene la posibilidad de identificar qué costos bajar o eliminar por parte de la entidad, la recomendación que se propone es bajar o disminuir las prestaciones, ya que la deducibilidad baja a menos del cincuenta por ciento, quedando como prestaciones obsoletas, que se pueden eliminar para la disminución del costo de la mano de obra, el cual se ve plenamente reflejado en el estudio de costos.

Otro punto importante que tendría que visualizar la entidad, es que si quiere optar por reducir la carga fiscal, esta opción de reducción de costos debe ser a largo plazo, ya que, en el régimen de personas morales la declaración impositiva se lleva al final de cierre, en donde se deberá determinar en la declaración anual del ejercicio, que la entidad optaría por seguir adelante con las

deducciones al 53%, y su costo fiscal se vería reflejado a largo plazo, después de la declaración anual.

Por lo tanto, la opción de la reducción óptima de costos, como lo es la eliminación de prestaciones, representa una baja en los costos a corto plazo porque se ve reflejado de inmediato al momento del pago de la nómina semanal.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asociación de Maquiladoras A.C. Ciudad Juárez. (AMAC, 2014).  
Diario Oficial de la Federación (D.O.F, 2006). *Decreto para el fomento de la industria manufacturera, maquiladora y de servicios de exportación*. (01/11/2006).  
García, J. (2008). *Contabilidad de costos*. Tercera Edición. México: McGraw-Hill.  
Hernández, C.R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investiga-*

*ción*. Tercera Edición. México: McGraw-Hill.

Ley del Impuesto Sobre la Renta (2014). *Artículo 93, Fracciones IX y XI y Artículo 28, Fracción XXX*.

Reyes, E. (2008). *Contabilidad de Costos I*. Cuarta Edición. México: Limusa-Noriega Editores.

Ríos, G. (2007). *Diccionario de derecho fiscal y financiero*. Primera Edición. México: Editorial Porrúa.

Sinisterra, G. (2006). *Contabilidad de costos*. Colombia: Editorial Ecoe.

Torres, A. (1996). *Contabilidad de costos: Análisis para la toma de decisiones*. Tercera Edición. México: McGraw Hill.

Vadillo, S. (1999). *Administración de remuneraciones*. México: Limusa-Noriega editores.

Varela, R. (2014). *Administración de la compensación*. Segunda Edición. México: Pearson.



# EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y EL ESTADO DE BIENESTAR

## COMO MOTOR DE CAMBIO EN LA SOCIEDAD: EL CASO DE CIUDAD JUÁREZ

*Flor Rocío Ramírez Martínez/*  
Universidad Autónoma de  
Ciudad Juárez

### RESUMEN

**E**n el presente trabajo se aborda la tipología del Estado de bienestar, para encuadrarlo en la complejidad social del municipio fronterizo de Juárez. Se establecen las concepciones teóricas y las características productivas, demográficas, económicas y sociales de dicha zona con el propósito de alinear los esquemas de participación pública con la sociedad, su carácter distributivo y la evolución que ha tenido desde finales del siglo pasado hasta nuestros días, terminando con la con-

cepción del emprendimiento social como un camino hacia un nuevo enfoque en el estado de bienestar.

**Palabras clave:** Emprendimiento social, estado de bienestar, programas sociales.

### ABSTRACT

**T**his current paper brings up the typology of the welfare state in order to classify it in the social complexity of the border town of Ciudad Juarez, Chihuahua. Several theoretical conceptions are established as long as several productive, demographic, and economic

RECIBIDO: 3 DE JUNIO DE 2016  
ACEPTADO: 8 DE SEPTIEMBRE DE 2016



features of the aforementioned city, with the purpose of matching up the public participation schemes with the society, its distributive character, and the evolution that has taken place since the ending of the past century until these days, finishing with the social entrepreneurship concept as a new path towards a new point of view of the welfare state.

**Key words:** Social entrepreneurship, welfare state, social programs.

## INTRODUCCIÓN

En Ciudad Juárez la problemática que ocupan los temas nacionales comunes se amplían aún más por su carácter de ciudad fronteriza. La llegada de miles de personas provenientes de otros lugares del país ha generado un replanteamiento social, demográfico y cultural que ha convertido a esta importante frontera del país en un caleidoscopio tan plural y diverso como demandante.

Según el más reciente Censo del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2010) en Ciudad Juárez viven 1 332 131 personas, con un tamaño promedio de

los hogares de 3.7 habitantes. El ingreso bruto del municipio en 2013 fue de 3 800 907 (miles de pesos) y la inversión pública ejercida en desarrollo social fue de 1 825 230 (miles de pesos).

Ciudad Juárez contiene elementos tan nutridos y diferentes que le otorgan una condición especial. La prestación de servicios tiene una demanda acelerada creciente, las políticas públicas sociales se amplían a la gama más diversa imaginable y van desde espacios públicos, centros de desarrollo comunitario, atención de la salud, seguridad, empleo, migración, educación y vivienda.

Adicionalmente, la movilidad social que presenta la convierte en polo de crecimiento plural, que comprende cuestiones de carácter religioso, de identidad y sentido de pertenencia, lo que propicia entre sus nuevos habitantes emociones por lo que dejaron en sus lugares de origen y lo nuevo que han adquirido al pasar a formar parte de su población.

Los miles de nuevos habitantes que arriban cada año son reflejo de las diversas regiones del país y encuentran

en Ciudad Juárez asiento, lo que nutre la identidad de los juarenses. Asimismo, mantienen convivencia con la frontera de El Paso, Texas, en donde intervienen cuestiones laborales, culturales e incluso de usos y costumbres. Esta serie de elementos conjuga una pertenencia especial, que ha cimentado su arraigo y le da a la ciudad un rostro propio.

En los últimos cuarenta años, Ciudad Juárez ha recibido una importante cantidad de personas que han encontrado una oportunidad laboral debido a la existencia de la industria maquiladora, aunque este empleo no es necesariamente bien pagado. Estos trabajadores arriban a la ciudad buscando “un futuro mejor”, pero al llegar empiezan a solicitar a la ciudad infraestructura y servicios.

A la demanda creciente de nuevos moradores no ha correspondido una asignación presupuestal que solvete sus requerimientos. Los recursos del municipio no aumentan en la proporción de la demanda. Las concentraciones fronterizas, particularmente Ciudad Juárez, no pueden por su complejidad compararse



con ninguna otra ciudad del país. Es necesario que reciban un tratamiento especial en las asignaciones presupuestales y en los programas sociales para no ocasionar un retraso en el desarrollo social de la ciudad.

Esta panorámica representa un espejo que refleja el concepto del Estado de bienestar aplicable en Ciudad Juárez, para atender y promover iniciativas, recursos y gestiones en el rubro social, considerando una demanda creciente de servicios y una multiplicación de factores socioeconómicos, demográficos y culturales que observan un ritmo más acelerado que la mayoría de las regiones del país y es en donde toma sentido el emprendimiento social.

#### MARCO TEÓRICO

De los tres mil kilómetros de frontera que tiene México con Estados Unidos, Ciudad Juárez representa una zona limítrofe de enorme trascendencia por la mano de obra laboral, el flujo de mercancías, la importancia económica y comercial y el dinamismo de sus ciudades.

El concepto de Estado de bienestar es aplicable en la se-

gunda década del siglo XXI, tal como lo fue hace un siglo. Las concepciones teórico-sociales ubican con efectividad esquemas de participación con predominio público que alientan lo privado y lo social en una gama de compromisos que favorecen la distribución y el desarrollo.

Para Martínez (2000), el Estado de bienestar debe estar conformado en primer lugar por una serie de gastos en bienes preferentes como educación, salud, vivienda y empleo; luego por un segundo grupo en programas de transferencias de recursos tales como pensiones, seguros de enfermedad, seguros de desempleo y subsidios familiares, entre otros. Se intentan cubrir riesgos individuales por el conjunto de la sociedad. Estos riesgos son la indigencia, el desempleo, la vejez, la invalidez o la carencia de una educación mínima. Cuando un estado intenta garantizar estos riesgos, estamos ante un Estado del bienestar.

El Estado de bienestar trata de satisfacer las necesidades primarias como la salud, la educación y un empleo que proporcione lo mínimo necesario para vivir. Los antece-

denes de la intervención del Estado en este tema se remontan al canciller Bismark, quien crea las políticas sociales creadas por el Estado.

Después de la Segunda Guerra Mundial, surge la necesidad de que el Estado intervenga no solo en el plano económico, sino en el social. Para Moreno (2001), se puede hablar de los orígenes del Estado de bienestar a partir de la legislación social alemana en el periodo de gobierno del canciller, estadista y militar Otto von Bismarck, quien a fines del siglo XIX aprueba la primera legislación social alemana, que entre sus leyes incluía la ley de seguro de enfermedad y maternidad de 1833, la ley de accidentes de trabajo de 1884 y la ley de jubilación y defunción de 1889.

Villarrespe (2002) señala que en el siglo XIX la Revolución Industrial introdujo un cambio de percepción sobre la pobreza, asimilando a los pobres con los obreros industriales, es decir, tratando de incluirlos en la vida productiva, ya que se tenía la idea de que pobreza era igual a delincuencia. Debido a esta situación se implementaron controles



para garantizar la honestidad, la dignidad y el apego social al trabajo de las personas menos favorecidas.

Para el autor lo esencialmente importante es que el problema de los pobres se integra de forma estructural al Estado. La caridad decreció cuando el Estado asumió un nuevo centralismo con las siguientes variantes: a) como represor de vagos, b) como patrón de los verdaderamente necesitados, avalándolos en las posibilidades de empleo y, ocasionalmente, como proveedor de trabajos públicos, y c) como recopilador de información acerca de los pobres.

A finales del siglo XIX, según la revisión de literatura, empiezan a generarse opiniones sobre el Estado de bienestar. Por ejemplo, según documenta Krmpotic (2002), en el Congreso Internacional de Asistencia Pública y Privada, celebrado en París en 1889, se plantea el sostenimiento de la intervención del Estado como contralor de las instituciones privadas, y se empieza a considerar el asistencialismo como una actividad más racional.

Moreno (2001) indica que las bases del Estado de

bienestar en Estados Unidos se establecieron después de la gran depresión de 1929 y sobre todo con la aprobación, en 1935, de la “Social Security Act”, aunque posteriormente unos programas sociales menos comprensivos y la carencia de un sistema nacional de salud pública, han configurado al “welfare” estadounidense como un referente de mínimos dentro de lo que se conoce como modelo anglosajón.

El sociólogo Esping-Andersen, apoyado en los planteamientos de Marshall, se basa en el concepto de ciudadanía social para desarrollar su propio concepto sobre el Estado de bienestar. Esping-Andersen (1993) construyó una tipología que identifica tres tipos de Estados de bienestar, según su peso e intensidad redistributiva, como más abajo se indica. De acuerdo con el autor, un régimen de bienestar es una combinación institucional de producción mixta de bienestar entre el Estado, la familia, el mercado y la sociedad civil, que depende de tres factores: la naturaleza de la movilización de las clases sociales, las estructuras de coalición de la clase política y el legado histórico.

- a) El liberal-anglosajón: es característico de los países anglosajones. No focaliza los programas. Estados Unidos es un ejemplo donde el mercado es fundamental. El estado interviene poco y no es su objetivo redistribuir la riqueza. Los programas sociales solo cubren a la población más pobre, los subsidios son modestos y duran poco, la salud es mayoritariamente privada, con programas públicos solo para jubilados o con ingresos muy bajos. El mercado de trabajo está desregulado, con salarios mínimos irrisorios y escasa protección laboral.
- b) El socialdemócrata: desarrollado en los países escandinavos, se fundamenta en la búsqueda de la protección pública integral con una tendencia al igualitarismo. En ese sentido, considera un alta provisión de servicios sociales y se centra en el Estado. Los programas sociales son extensivos, están bien financiados y cubren a toda la población. El resultado de este modelo es el de sociedades extremadamente igualitarias, con



altos niveles de movilidad social, muy bajos niveles de pobreza y envidiables niveles de competitividad e innovación industrial, gracias a una mano de obra bien calificada.

- c) El conservador: En este modelo se incluyen países como Alemania, Francia y Bélgica. La intervención del Estado es considerable, sin embargo, la disposición redistributiva es limitada. Como los programas universales no acostumbran tener una buena calidad, los ciudadanos de clase alta recurren al sector privado. En este modelo existen agresivas políticas sociales de empleo y guarderías gratuitas, con mercados de trabajo muy regulado a fin de proteger a los que tienen empleo.

Para Pico (1999), el Estado de bienestar comienza con mayor auge a partir de 1945, cuando la mayoría de los países capitalistas adoptan la doctrina del Reporte Beveridge y los postulados de política macroeconómica de Keynes. La teoría keynesiana intentaba disminuir los efectos de

la depresión actuando sobre la demanda agregada a través del Estado. De ahí que la expansión de los programas de bienestar actuados desde arriba se justificaban no solo con el fin de cubrir las necesidades básicas de la población, sino también como política económica para regular el mercado y reavivar el consumo. El Reporte Beveridge fue creado por William Beveridge, de nacionalidad inglesa, en 1942. Beveridge deseaba que después de la guerra se eliminara la desigualdad social, por lo que el Estado debería garantizar la seguridad social.

Según Bustelo & Minujin (1997), el Reporte Beveridge planteaba la convicción de evitar que después de la guerra se retomara el sistema de desigualdades sociales del pasado, promoviendo un programa completo de seguros sociales para trabajadores y no trabajadores que cubriera la desocupación, la incapacidad, la maternidad, la viudez, etcétera. Asimismo, proponía la intervención estatal en la seguridad social y el otorgamiento de subsidios a las clases más necesitadas. A partir del reporte, se abandona la idea de

Bismark del seguro social solo para trabajadores, para pasar a la idea de una protección mínima para todos, independientemente de si las personas contribuyeron o no.

Sen (2002) señala que en ocasiones las enfermedades, la pérdida del trabajo, la discapacidad o el bajo nivel salarial pueden ser motivo para que las personas se hundan en la pobreza extrema, y es entonces cuando el Estado de bienestar apoya para solucionar en parte sus necesidades. Según el autor, en la Europa de los años veinte a los cuarenta o principios del periodo de posguerra, la expectativa de vida era muy baja, aunado a la incidencia de enfermedades y pobreza. Ahora, gracias al Estado de bienestar generado por la asistencia sanitaria, la seguridad social, los programas contra la pobreza, el seguro del desempleo y los planes de pensión, la expectativa de vida ha cambiado radicalmente. Para Sen, el Estado de bienestar ha sido quizás la mayor aportación de la civilización europea al mundo.

Durante los años setenta se gestó lo que puede llamarse una “crisis del Estado de bienestar”. La escasez de recursos,



el aumento de la inflación y el cambio del patrón oro-dólar comenzaron la crisis. Los críticos más importantes de la época, Crozier, Huntington, & Watanuky (1975), se refirieron a la crisis fiscal de los estados de bienestar como una de democracia, ya que señalaban que el gobierno estaba adquiriendo demasiadas cargas sociales, lo que significaba déficit público; esto, aunado a problemas con los sindicatos, los hizo considerar el Estado de bienestar como inviable.

Para Mulas-Granados (2010), la crisis económica internacional que se ha tenido en los países desarrollados ha agudizado la crisis del Estado de bienestar, originalmente generada por la crisis económica de la década de los años setenta. De tal forma que se hace necesario plantear diferentes alternativas para afrontar esta crisis, así como las nuevas demandas y riesgos sociales que comienzan a aparecer en las actuales sociedades desarrolladas, tales como inmigración, acceso a la vivienda, envejecimiento y desempleo, entre otros.

El modelo liberal o anglosajón que se expuso anterior-

mente se retoma en la década de los 90 a través de la contracción “workfare” o “welfare to work”, sobre todo en Estados Unidos y Gran Bretaña. Según Lodemel y Trickey (2001), el “workfare” estaría compuesto por programas o medidas que requieren el retorno al mercado laboral para que la persona pueda cobrar las prestaciones sociales. En Estados Unidos esta reforma la realiza el Presidente Bill Clinton en 1996 y en Inglaterra el primer ministro Anthony Blair, quienes eliminan apoyos y otorgan prioridad al empleo, condicionando las ayudas que pudiera otorgar el Estado a tener un trabajo.

Las llamadas “rentas mínimas”, mejor conocidas en México como “subsidios”, surgieron con la crisis del Estado del bienestar, cuando las personas perdían sus empleos. O se dejaba a las personas fuera de la asistencia social o se debía reformar el modelo de protección social. Es ahí donde se crean estos subsidios para grupos vulnerables, los cuales hoy en día en muchos de los países, sobre todo latinoamericanos, se han convertido en una nue-

va manera de reestructurar el Estado de bienestar.

Para Euzéby (1991), los subsidios son complementarios a la seguridad social, son la última opción de seguridad para ciudadanos de escasos recursos y son de carácter condicional. De este modo, hay que cumplir ciertas exigencias como por ejemplo la edad, la residencia o la nacionalidad, con el compromiso a participar en programas de inserción.

Moreno (2008) señala que inicialmente los subsidios son creados para las personas que no han cotizado al sistema de Seguridad Social, que lo han hecho de forma insuficiente o que no cumplen algunos de los requisitos establecidos. Es decir, que nacen con el objetivo de cubrir los “agujeros” que deja el sistema contributivo dentro del Estado del bienestar. A pesar de esto, con el paso del tiempo los subsidios han sido una pieza fundamental en la lucha contra la vulnerabilidad y la pobreza.

#### CIUDAD JUÁREZ: UNA EXPERIENCIA PARA EL ESTADO DE BIENESTAR

**E**n Ciudad Juárez los subsidios han sido fundamentales para redu-



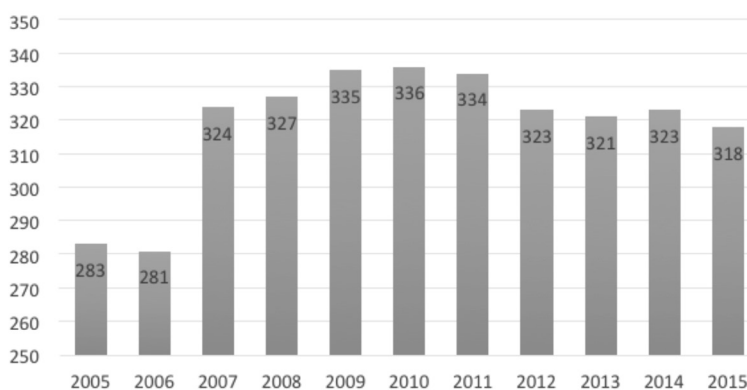


cir la pobreza. Esta frontera, cuyo principal motor es la industria maquiladora que se nutre de mano de obra productiva y especializada de todas partes del país (IMIP, 2003), en los últimos 40 años ha cuadruplicado su población con tasas de crecimiento demográfico superiores a las del resto del país, gracias a la oferta laboral de la industria maquiladora. Durante estos años es indiscutible que esta industria ha generado empleos, pero estos han sido con arduas jornadas de trabajo y salarios bajos. Abajo se presenta el número de maquiladoras establecidas en Ciudad Juárez desde el año 2005 al 2015 (ver figura I).

Como consecuencia de la crisis inmobiliaria de Estados Unidos y la incertidumbre generada por la inseguridad, descendió el número de trabajadores empleados por la maquila. La caída del empleo en la industria maquiladora en Ciudad Juárez inició en 2008, y un año después llegó a su punto más bajo con 174 mil 450 empleados (ver figura II).

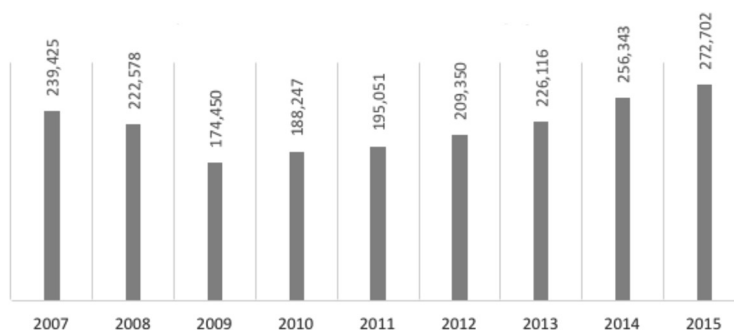
Ante este complejo escenario, la posibilidad de reactivación planteó un pacto social distinto, más amplio, de ma-

**Figura I.** Maquiladoras establecidas en Ciudad Juárez en los últimos 10 años.



Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionados por INDEX Juárez.

**Figura II.** Empleos generados por la industria maquiladora en Ciudad Juárez del 2007 al 2015.



Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionados por INDEX Juárez.



yor participación de los diferentes niveles de gobierno y de los actores sociales y productivos del estado de Chihuahua y de la región. No es atrevido decir que el surgimiento de un Estado de bienestar “in extenso” se dio con la concurrencia de la federación, del Estado de Chihuahua y del municipio, desplegando políticas públicas sobre temas de seguridad y justicia transversales y una reasignación financiera traducida en objetivos y metas gasto-presupuesto.

Para resolver la situación de inseguridad, que es pluricausal (se fue gestando paulatinamente y tuvo que ver en gran parte con la desintegración y descomposición familiar), la aplicación de la teoría del Estado de bienestar se manifestó a través de una mezcla de acciones de gobierno que atendieron aspectos sociales y jurídicos, entre los que destacan: depuración de cuerpos policiacos, ampliación de infraestructura educativa y espacios para alumnos, programas de intervención comunitaria, acciones contra las adicciones, cambios en la legislación y una gran inversión social llevada

de la mano con las organizaciones de la sociedad civil.

Fue de gran ayuda que la sociedad se organizara para sumarse en resolver la problemática, se empezaron a realizar una serie de acciones para reparar el tejido social en la ciudad, tales como la participación ciudadana, rescate de espacios públicos, la atención a la infancia, programas de empleabilidad juvenil, se establecieron nuevos centros comunitarios y se dio una especial atención a los adultos mayores.

De manera paralela, la participación de la sociedad civil, mediante esquemas de compromiso en organización e inversión, la apuesta de agentes del sector productivo y social fue gradualmente avanzando hacia una reconversión que elevó la tasa de productividad y el empleo. Como resultante de las medidas aplicadas y los logros gradualmente obtenidos, la inseguridad fue menguando y la confianza ciudadana recobró espacios perdidos, en una comunicación más abierta con sus autoridades al denunciar y participar de manera conjunta con el gobierno.

Según datos de Index Juárez (2015), gracias a la reducción de los índices delictivos, hoy en día la industria maquiladora en Ciudad Juárez recuperó los poco más de 80 mil empleos perdidos desde 2008, cuando la violencia era el tema principal. La ciudad cuenta actualmente con 327 maquiladoras del ramo automotriz, electrónica, eléctrica y médica, procedentes de Estados Unidos, Asia y Europa. A principios del año 2015 el sector maquilador sumó 272 072 trabajadores contra el rango más bajo que tuvo en los últimos años que fue de 174 450 en 2009.

Para Ampudia (2009), las maquiladoras crearon la paradoja del crecimiento en Ciudad Juárez; por un lado, generaron empleo de baja calificación y derrama salarial de bajos ingresos en la localidad, al grado de nutrir la formación de cinturones de miseria. Además, desde 1993 se empezó a notar la gravedad del problema revelada en la violencia; primero hacia las mujeres, con los feminicidios, después el problema hacia la violencia intrafamiliar y maltrato infantil, para después en 2008 vivir la desbordada violencia, que



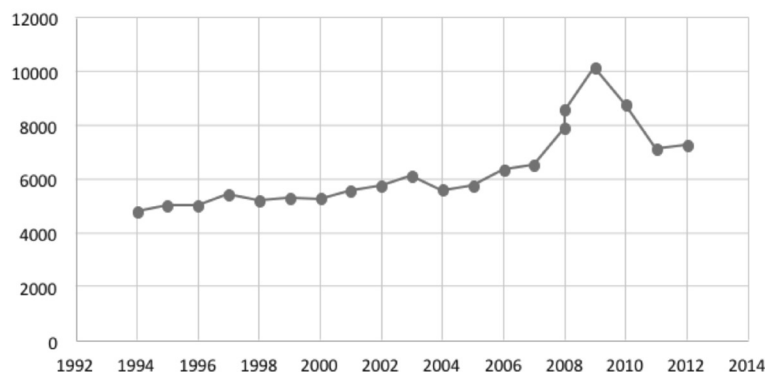
trajo como consecuencia un enorme riesgo hacia la catástrofe social de nuestra ciudad.

En 2008 el gobierno federal implementó una estrategia para detener el crimen organizado que lo único que trajo consigo fue una ola de muertes en la ciudad. La figura 1 muestra el total de defunciones en Ciudad Juárez según el INEGI (2010), desde 1994 hasta 2013, y aunque esta cifra corresponde al total de defunciones y no solo a los casos de homicidios, que se verán más adelante, se puede notar un aumento considerable de muertes en los años 2008 (7911), 2009 (8557) y 2010 (10 143). A partir de 2011 estas estadísticas empiezan a descender culminando en el 2013 con 7257 defunciones (ver figura III).

Entre 2008 y 2011 se registraron más de 9 mil homicidios en Ciudad Juárez, convirtiéndola en la ciudad más violenta del país. Gracias a diferentes acciones emprendidas, esta situación ha cambiado y para el 2014 solo se documentaron 427 homicidios (ver cuadro 1).

A través del Estado de bienestar se alinearon los agentes

**Figura III.** Defunciones en Ciudad Juárez desde 1994 hasta 2013.



Fuente: Elaboración propia con base a estadísticas del INEGI (2010).

**Cuadro 1.** Total de homicidios en Ciudad Juárez de 2008 a 2014.

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1614	2442	3101	1897	503	485	427

Fuente: Elaboración propia con base en datos del Observatorio de Seguridad y Convivencia Ciudadana del municipio de Ciudad Juárez.

públicos, privados y sociales que dimensionaron las posibilidades de crecimiento de la ciudad en un clima de aceptable seguridad y convivencia, reconociendo deficiencias, pero valorando el esfuerzo compartido. Vale la pena hacer un recorrido histórico sobre la conceptualización del Estado de bienestar para entender su importancia en la recomposición del tejido social en Ciudad Juárez.

**EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL COMO ALTERNATIVA AL ESTADO DE BIENESTAR**

Cada vez es más común la tendencia de los países para dejar de ser un estado benefactor alejado de los programas sociales. El emprendimiento social crea empleo y además se asegura de mejorar la calidad de vida de las personas. Este adelgazamiento del estado de bienestar debe suplirse con otras alternativas para no dejar despro-



tegida a la población. Una de estas alternativas es el emprendimiento social que se genera en muchas ocasiones por el autoempleo colectivo.

Para Melian y Campos (2010), el fracaso o limitado éxito de las políticas tradicionales de empleo, han favorecido la creación de nuevas estrategias dentro del desarrollo local que utilizan como principal instrumento para la creación de empleo estable y de calidad el impulso de Pymes, muchas de las cuales se crean en forma de economía social: Cooperativas de Trabajo Asociado, Sociedades Laborales, Asociaciones y Fundaciones, etcétera. Estas empresas favorecen la inserción sociolaboral de los grupos vulnerables en el mercado de trabajo y producen efectos positivos como mayor cantidad y calidad del empleo y crecimiento y desarrollo equilibrado y sostenible.

Ante las crisis financieras que están surgiendo en los gobiernos y que limitan el estado de bienestar, los emprendedores sociales nacen no solo para mejorar la economía, sino lo social y con esto se crean sociedades más justas.

## CONCLUSIONES

- Los programas sociales han mejorado las condiciones de vida de sus usuarios y servido para poner en marcha procesos de acompañamiento e inserción social. No puede dejarse de lado que la valoración de las personas beneficiarias suele ser, por lo general, positiva y altamente satisfactoria con respecto a dichos programas.
- El Estado de bienestar se fundamenta en la tesis de que los gobiernos tienen la responsabilidad frente a su población de proporcionar una vida digna, creando instituciones y programas sociales para enfrentar las enfermedades, la pérdida del trabajo, la discapacidad, la violencia o los bajos salarios que no les permitan a los ciudadanos un nivel de bienestar.
- Se debe pensar en construir un nuevo Estado de bienestar del siglo XXI, con la experiencia del pasado pero con visión de futuro, en el que las políticas sociales no estén reñidas con la viabilidad financiera del gobier-

no, donde los ciudadanos tengan un compromiso y se genere un emprendimiento social que beneficie a la economía de la población.

- Se ha confirmado que el Estado del bienestar genera beneficios no solo para las personas de manera individual, sino para la sociedad en su conjunto. Frente a las necesidades del mundo en desarrollo, parece necesaria la creación de un nuevo modelo de Estado benefactor, capaz de responder a las condiciones de una economía globalizada y a dinámicas de mercado que no siempre visualizan el impacto de sus actividades entre los sectores más desfavorecidos de la sociedad.
- La tipología del Estado de bienestar es adecuada para contrastar la evolución de Ciudad Juárez, como centro de desarrollo fronterizo. Las políticas públicas de beneficio social asignadas a la ciudad permiten revisar su complejidad traducida en su actividad económica, particularmente la industria maquiladora, en donde se observó una disminución del reclutamiento de



personal, los homicidios asociados a la crisis de violencia e inseguridad que se padeció.

- Tanto en Ciudad Juárez como en otras ciudades fronterizas de México, la teoría del Estado de bienestar y su aplicación práctica, son necesarias para generar crecimiento y desarrollo, así como para la regeneración de la regularidad en la vida social en sus actividades económicas, productivas, sociales, prestación de servicios públicos y atención y gestión de otras medidas comunitarias que se articulan con las organizaciones de la sociedad civil, es aquí donde el emprendimiento social tiene sentido para crear empleo y mejorar la calidad de vida de las personas.
- El Estado del bienestar cobra mayor importancia en los periodos de crisis; en el caso de Ciudad Juárez esta situación se dio tanto en materia de seguridad como económica. Es de esperar que los beneficios de su aplicación se vean reflejados en el mantenimiento de la paz social y en un

mejor nivel de vida de sus habitantes.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ampudia, M. (2009). Empleo y estructura económica en el contexto de la crisis de Ciudad Juárez: las amenazas de la pobreza y la violencia. Diagnóstico sobre la realidad social, económica y cultural de los entornos locales para el diseño de intervenciones en materia de prevención y erradicación de la violencia en la región norte: el caso de Ciudad Juárez, Chihuahua. México. Capítulo I. Comisión nacional para prevenir y erradicar la violencia contra las mujeres.
- Bustelo, E. & Minujin, A. (1997). La política social esquiva. *Revista de Ciencias Sociales*, 6, 7- 55.
- Comisión Nacional de Población (2008). Informe de México: El cambio demográfico, el envejecimiento y la migración internacional en México. Comité especial sobre población y desarrollo. XXXII periodo de sesiones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). [http://www.conapo.gob.mx/en/CONAPO/25\\_de\\_Junio\\_de\\_2008](http://www.conapo.gob.mx/en/CONAPO/25_de_Junio_de_2008)
- Comisión Nacional de Población (2012). Índice de Marginación Urbana 2010. México: CONAPO. Recuperado de [http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Capitulo\\_1\\_Marginacion\\_Urbana\\_2010](http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Capitulo_1_Marginacion_Urbana_2010)
- Crozier, M., Huntington, S. P., & Watanuki, J. (1975). *The Crisis of Democracy: Report on the Governability of Democracies to the Trilateral Commission*. New York: NY University Press.
- Esping-Andersen, G. (1993). *Los tres mundos del Estado de Bienestar*. Valencia: Ediciones Alfons el Magnani.
- Euzeby, C. (1991). La renta mínima en los países de la comunidad europea. Experiencias y perspectivas. IV Jornadas de Economía de los Servicios Sociales. Gobierno Vasco, Vitoria-Gasteiz.
- Index Juárez (2015). Asociación de Maquiladoras A.C. <http://indexjuarez.org/>
- Instituto Municipal de Investigación y Planeación. (2003). Plan de desarrollo



- urbano de Ciudad Juárez. Ciudad Juárez, Chihuahua. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2010). Cuéntame. Recuperado de: <http://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/esperanza.aspx?tema=P>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2013) Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=08>
- Krmpotic, C. (2002). La Conferencia Nacional de Asistencia Social de 1933. Los debates en torno al progreso, la pobreza y la intervención estatal. *Scripta Ethnologica*, 24, 37-57.
- Lodemel, I. & Trickey, H. (2001). An offer you can't refuse. Workfare in international perspective, Policy Press, Bristol.
- Luhmann, N. (1993). Teoría Política del Estado de Bienestar (p. 32). Madrid: Alianza Editorial.
- Martínez, Jorge (2000). El Destino de las Naciones. Barcelona: Ariel.
- Melián A. y Campos V. (2010) *Emprendedurismo y economía social como mecanismos de inserción sociolaboral en tiempos de crisis*. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos (100). pp. 43-67. ISSN 1885-8031
- Moreno, G. (2008). La reformulación del Estado del bienestar: el workfare, las políticas activas de empleo y las rentas mínimas. *Ekainia*, 43, 143-154.
- Moreno, L. (2001). Estado del Bienestar y mallas de seguridad. Madrid: CSIC.
- Mulas-Granados, C. (2010). El Estado dinamizador. Nuevos riesgos, nuevas políticas y la reforma del Estado de bienestar en Europa. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Observatorio de Seguridad y Convivencia Ciudadanas del Municipio de Ciudad Juárez, Chihuahua. (2015). [Observatoriodejuarez.org](http://Observatoriodejuarez.org)
- Pico, J. (1999). Teorías sobre el Estado de bienestar. Madrid: Siglo XXI.
- Sen, A. (2002). ¿Por qué la equidad en salud? *Revista Panamericana de la salud pública*, 11 (5-6), 302-309.
- Villarespe, V. (2002). Pobreza: Teoría e historia. Instituto de Investigaciones Económicas. México: UNAM.



# FLEXIBILIDAD: ESTRATEGIA PARA LA PRODUCTIVIDAD

*Ignacio González Sánchez*  
Instituto Tecnológico y de  
Estudios Superiores de  
Monterrey  
*Manuel Medina Elizondo*  
Universidad  
Autónoma de Coahuila  
*Daniel Rodríguez Luna*  
Universidad Autónoma de  
Coahuila

## RESUMEN

La búsqueda de alternativas que generen competitividad a través de incrementos en los niveles de la productividad se limitan a las acciones de “hacer más con menos”, lo que ya no es suficiente. Con la velocidad de respuesta como un factor de satisfacción y disminución de costos se puede atender a la problemática que representan las restricciones que inhiben la flexibilidad como estrategia que genera velocidad en los procesos de suministro, de producción, de servicio, etcé-

tera, el reto consiste en implementar mecanismos que generen productividad derivada de la velocidad de respuesta en cada tarea, en cada proceso. En este sentido, la flexibilidad funciona como aditivo que incrementa la productividad “hacer más con menos” con mayor velocidad. En este trabajo se analizan las barreras más recurrentes al implementar flexibilidad en los procesos y se proponen estrategias para desarrollar competencias que fomenten la flexibilidad para generar productividad que in-

RECIBIDO: 2 DE NOVIEMBRE DE 2016.  
ACEPTADO: 27 DE SEPTIEMBRE 2016.



cide en la competitividad de las empresas.

#### ABSTRACT

The search of alternatives that generate competitiveness through an increase in the productivity levels is limited to the actions of “making more with less”; which is no longer enough. With the response speed as a satisfaction index and the costs reduction, the problem of the restrictions that inhibit the flexibility as a strategy that generates speed in the delivery processes, the production, the services, among others, can be addressed. The challenge resides in implementing mechanisms that generate productivity derived of the response speed in each assignment, and in each process. In this sense, the flexibility works as an additive that increases productivity through “making more with less” at a greater speed. In this paper, the most common barriers at implementing flexibility in the processes are analyzed, and strategies to develop capabilities that enhance the needed flexibility to generate productivity that influence

the competitiveness of the companies are proposed.

Key words: Flexibility and competitiveness.

“A mi juicio: las cosas fracasan cuando no se hacen oportunamente, la importancia de la obra no depende del obrero, sino en el cumplimiento oportuno de la obra”.

*Plática de Platón y Aristóteles: La República.*

#### INTRODUCCIÓN

El contenido de este artículo se centra en el análisis de alternativas para flexibilizar el trabajo, con la finalidad de agregar el factor tiempo a una de las expresiones más utilizadas en el medio empresarial para mejorar los niveles de productividad: “hacer más con los mismos recursos”. El análisis se justifica al proponer una reflexión sobre la promoción de la productividad a través de estrategias de administración; estrategias que fomentan el incremento del nivel de productividad de los indicadores que reflejan el uso óptimo de los recursos. A través de los resultados que se observan en los indicadores se puede comparar el nivel de

productividad en distintos periodos, lo que permite orientar la toma de decisiones y optimizar el uso de los recursos, cuyos beneficios se reflejan en la disminución de los costos fijos (la mano de obra) y en los costos variables (el suministro interno y externo de la materia prima).

Es pertinente instrumentar mecanismos adicionales en las tareas a partir del análisis sobre el uso máximo de la capacidad instalada, ya que con el uso óptimo de los instrumentos y procedimientos flexibles con nuevos conocimientos se podría optimizar la secuencia de procesos —internos y externos—, con la finalidad de eliminar o disminuir aquellos procesos que no generan valor y agilizar los procesos que sí generan valor. En este sentido, el factor tiempo es determinante para la productividad; es la velocidad de respuesta que se reconoce como un factor de productividad por el ahorro en el costo fijo y en el uso de la capacidad instalada que se refleja en los costos totales, en la utilidad y en el precio final. En este sentido, la estrategia para flexibilizar requiere de implementar la mezcla óptima





del uso de los recursos (mano de obra, materiales e instalaciones) con innovaciones para agilizar las tareas y/o los procesos que generan velocidad al trabajar: “el tiempo de trabajo se convierte en el aditivo que genera productividad en la mezcla óptima de recursos”.

Flexibilidad es la estrategia que surge del conocimiento, modifica los procedimientos que evolucionan con el uso de la tecnología que incrementa los beneficios al utilizar a la máxima capacidad las instalaciones y equipos con procesos eficientes, utilizando la mano de obra necesaria. La flexibilidad en la organización del trabajo es un factor que incide en los niveles de la productividad, —pero la normatividad laboral se somete al marco legal— que en ocasiones inhibe las ideas innovadoras en aras de la protección social de los trabajadores, —sin que esto se limite al análisis de las condiciones salariales—. Esa normatividad que prevalece en la organización del trabajo dificulta las decisiones para flexibilizar las actividades y los procesos. Como por ejemplo, el cambio de jornada de trabajo por horas de trabajo que repercute

en la velocidad y en la flexibilidad al planear la producción en actividades operativas, y de manera ineludible, en los procesos administrativos. Sin embargo, la protección social de los trabajadores ha sido una bandera de acción política que se limita a cumplir y hacer cumplir con la Ley Federal del Trabajo, creando barreras a la flexibilidad, confundiendo mecanismos de productividad con injusticia social en aras de la modernidad. Esta confusión perversa deja poco margen para las decisiones orientadas a flexibilizar el trabajo. De aquí surge la pertinencia de analizar mecanismos que flexibilicen las actividades administrativas, productivas y/o comerciales en el marco legal y laboral que delimita el alcance de las propuestas para flexibilizar el trabajo.

La flexibilidad sí genera productividad, pero es importante mantener el equilibrio entre los intereses de los trabajadores y la necesidad urgente de flexibilizar las actividades. Esto para incrementar los niveles de la productividad y que los administradores puedan cumplir su función de integración social al promover la

flexibilidad en la organización del trabajo, reconociendo la vieja premisa: “siempre hay una mejor manera de hacer las cosas” (Coraggio, 2000).

#### METODOLOGÍA

La metodología para este trabajo es a través de investigación documental, ya que orienta y valida las aportaciones de autores que han analizado diferentes técnicas para agilizar las actividades que se realizan en una organización con la finalidad de mejorar la productividad. Se aplicó un instrumento de diagnóstico en una muestra estratificada de 80 trabajadores y/o empleados para obtener las tendencias más recurrentes, así como las áreas de oportunidad o barreras que se aprecian cuando se proponen mecanismos para flexibilizar el trabajo. El objetivo de esta investigación consiste en analizar las barreras más recurrentes al implementar flexibilidad en los procesos y proponer estrategias para desarrollar competencias que fomenten la flexibilidad para generar productividad que incide en la competitividad de las empresas.



Los objetivos específicos de esta investigación consisten en: a.- Analizar las principales barreras para flexibilizar el trabajo y, b.- Proponer alternativas (estrategias) para flexibilizar el trabajo. La pregunta de investigación radica en indagar sobre el cuestionamiento para responder si: ¿La velocidad con que se realiza el trabajo en una empresa incide en los costos que determinan el precio y la utilidad?

En este sentido, al flexibilizar el trabajo se considera necesario optimizar los costos (fijos y variables), y garantizar el uso óptimo de los activos (efectivo, equipos, instalaciones), evitando el uso ineficiente de equipos e instalaciones por debajo de sus capacidades y a veces ociosas —costos de ociosidad e ineficiencia—. Los costos ineludibles o necesarios se asumen, independientemente de los niveles de producción, pero los costos que no generan valor se reflejan en el incremento de los precios.

Ejemplo: si al producir 5000 unidades el costo es de \$5000.00, el costo fijo unitario por el uso de la capacidad es de \$1.00. Pero si se producen 2500 unidades, el costo

fijo es de \$2.00, los costos que se desprenden del uso de la capacidad instalada y que se incrementan un 100%; es decir, de \$1.00 a \$2.00 por unidad en costo fijo.

Si el Costo Total (CT) = Costo fijo (CF) + Costo Variable (CV): entonces al disminuir el CF, los CT disminuyen, por lo que la Utilidad (U) es mayor o el precio es más bajo: es más competitivo en el mercado:

$$\left\{ (CF+CV) = CT \right\} + U = \text{PRECIO}$$

En suma: la combinación óptima en el uso de materiales, de la mano de obra y de las instalaciones, permite a las empresas —de cualquier giro—, disminuir el costo fijo total.

El uso óptimo de estos factores de la producción son condiciones básicas para la productividad, sin embargo, la mezcla óptima es una estrategia común a la que se puede agregar flexibilidad para generar competitividad. Las empresas que se limitan a la mezcla óptima sacrifican utilidad con precios bajos, o presionan a las áreas de comercialización para realizar ventas de grandes volúmenes que permitan man-

tener el margen de ganancia o de utilidad, pero al maximizar la velocidad de respuesta con mecanismos que generan flexibilidad se mejoran los niveles de productividad.

En este sentido, los directivos y administradores de las empresas que ya tienen controlada la productividad enfrentan retos para implementar nuevas estrategias como la flexibilidad al organizar el trabajo, estrategias que permiten mejorar los niveles de productividad y con ello ser más competitivas a través de la flexibilidad que optimiza procesos de suministro, de producción y/o de comercialización. La flexibilidad resulta de la función del factor Tiempo que se consume al realizar el trabajo, donde la mano de obra los materiales y el uso de las instalaciones determina el trabajo necesario que se refleja en los costos.



---

**Flexibilidad: {Tiempo / (Mano de Obra—Materiales—Instalaciones)}**

---

(e.1)

F1: { 8 horas / ( 5 trabajadores --- Mx+My+Mz --- rentas, servicios) }

Costos de:

F1: { 8 horas / ( \$500.00 --- 120+230+345 --- \$1,200.00) }

F1: { 8 horas / ( \$2,295.00) }

(e.2)

F2: { 6 horas / ( 5 trabajadores --- Mx+My+Mz --- rentas, servicios) }

Costos de:

F2: { 6 horas / ( \$360.00 --- 120+230+345 --- \$800.00) }

F2: { 6 horas / ( \$1,855.00) }

F1 > F2: \$2,295.00 > \$1,855.00

---

No se trata de presionar la explotación de la mano de obra, se trata de optimizar procesos y el uso de las instalaciones, con una cadena de suministro flexible y mecanismos de justo a tiempo en el uso de materiales donde la conducta proactiva de los trabajadores fomenta la productividad. Al flexibilizar el trabajo se obtienen beneficios que se observan en la productividad y en los ingresos. Por otro lado, el buen manejo del flujo de efectivo (de las cuentas por cobrar, de las cuentas por pagar, tesorería, créditos), de los inventarios, de las instalaciones y del trabajo necesario para realizar las actividades, se reflejan en la velocidad de respuesta; *estrategia que genera innovación en*

*una espiral infinita de mejora continua.*

**MARCO TEÓRICO**

**L**a flexibilidad es una innovación que encuentra barreras en las normas laborales, pero no deben ser la pauta para que las estructuras de la explotación de la mano de obra se fortalezcan (Cattani, 2000). La ventaja competitiva sustentada en la “mano de obra barata” es atractiva para los inversionistas, sobre todo para las empresas extranjeras instaladas en países con alta oferta de mano de obra. A los inversionistas se les garantiza el control del costo fijo en mano de obra (calificada o no) para evitar que se trasladen a otros países en busca de esa venta-

ja competitiva. Sin embargo, se reconoce que este abuso es uno de los excesos del capitalismo salvaje. En este sentido, Porter (1998) recomienda que no deben seguir explotando de manera injusta —a veces inhumana— la mano de obra, no solo por considerar el deterioro al factor humano, sino que la brecha de desigualdad se incrementa y se destruye el mercado potencial, que en el mediano plazo es el mismo mercado que compraría los productos que ofrecen esas empresas (Porter & Kramer, 2011). Porter (1988) cita que la búsqueda de zonas geográficas con desempleo y pobreza permiten bajar los costos de la mano de obra (como también lo cita Dupas) pero ya es una preocupación para la economía, que para generar empleo abaratan la mano de obra con la finalidad de las empresas aprovechen esa facilidad que tienen para emigrar las fuentes de empleo de un país a otro, sin considerar el efecto negativo en el desarrollo económico de la región, y en el mediano y largo plazo el deterioro del mercado consumidor. ¿Qué caso tendría para las economías de los países tener los



mejores modelos financieros y bursátiles si no hay mercado? ¿Qué dinero se contaría? ¿Qué se analizaría sin compradores? ¿En qué se invertiría sin un mercado latente o potencial? La generación de mercados es una de las estrategias que ofrece armonía entre la productividad y competitividad sustentable considerando la Creación de Valor Compartido (Porter, 1998) para generar mercados con compradores. En suma: la flexibilidad es una ventaja competitiva, se logran costos y precios competitivos, de esta manera, las empresas contarán con mecanismos innovadores que fomenten a la competitividad de manera sustentable para crear y atender el mercado real, potencial y latente, que se traduce en la Creación de Valor Compartido. En este sentido, las organizaciones de empresarios y trabajadores podrían promover la generación y distribución de los beneficios de la productividad con flexibilidad al organizar el trabajo. Sin embargo, existe una contradicción entre un proyecto socialmente justo para los trabajadores y un proyecto para que solo el sector empresarial sea beneficiado; subsiste

la contradicción de estos dos proyectos: por un lado, un sector que aspira a ser empleado y retribuido con justicia, y por el otro; un sector que desea implementar flexibilidad como estrategia que genere productividad, solo para incrementar sus utilidades, lo que da lugar a la paradoja de una economía sustentada en los beneficios que genera el trabajo, donde el trabajo es escaso. Pero existe un peor escenario que un trabajo mal pagado: no tener trabajo. Esto es la exclusión social total, es no tener derecho a ser explotado, sin acceso a ser utilizado para generar riqueza. Es la eliminación de los consumidores en un sistema de consumo, es no poder consumir por no tener trabajo.

Sí existe coincidencia en la búsqueda para flexibilizar el trabajo, pero es importante que no sea solo a costa de los intereses de los trabajadores, es mejor un proyecto compartido, con un Estado coordinador que busque el equilibrio, donde la participación del Estado no deje las decisiones al “libre mercado” o a las “decisiones democráticas”, aspectos cada vez más vulnerables por su alto contenido de negocia-

ción de asuntos diferentes al tema laboral en las que el marco legal es delimitado por los sectores económicos más privilegiados y fortalecidos por la historia.

La flexibilidad coadyuva a evitar la incertidumbre que surge de la *paradoja de vivir en una sociedad de trabajo sin trabajo*, la flexibilidad puede promover una sociedad en torno a la ética del trabajo donde el principio fundamental y organizador de la vida es “aceptar que vivimos para trabajar, pero trabajamos para vivir”; y se asume que el trabajo es un proceso por el que las personas adquieran identidad social a través del ejercicio de una profesión o de una actividad justamente remunerada. La flexibilidad en el trabajo promueve una sociedad de trabajadores con trabajo, en el que se observa un efecto social justo en un mercado de trabajo que no se limita a la reducción en la cantidad de trabajo, sino a la flexibilidad que origina el surgimiento de nuevos padrones de organización productiva, competitiva y sustentable. En suma:



La flexibilización no debe propiciar la precarización de la relación de trabajo por el advenimiento de nuevas tecnologías, no significa la desaparición del trabajo; más bien, es una mutación del trabajo, porque las empresas y los trabajadores están sufriendo una gran metamorfosis para ser flexibles en un mundo que vive de manera más acelerada, donde la velocidad del cambio es más veloz que la velocidad de respuesta (Ribeiro, 1995).

Cuando Ribeiro (1995) menciona que la búsqueda de la flexibilización: “no es un fenómeno nuevo y que el capitalismo nunca generó el pleno empleo, dio lugar a la superpoblación relativa denominada “ejército de reserva”. En este sentido, se infiere que la innovación en los procesos productivos y comerciales dio lugar a nuevas maneras de trabajar. Lo nuevo en el capitalismo salvaje tiende a potenciar los beneficios del trabajo —como fuente de riqueza—, acentúa las tendencias de exclusión, esas tendencias con desempleo en el que los trabajadores y

empleados se dan cuenta que tienen algo más que perder, (aparte de sus “cadenas al trabajo”), ahora los trabajadores pueden perder el acceso al trabajo, y puede observarse que la miseria de ser explotado no es lo peor, sino la desgracia de no ser explotado: desempleado; el abandono total, no estar en el juego que todos deberíamos jugar para sobrevivir: trabajar al ritmo del empleador para tener acceso al mercado (Weffort, 1989).

Esthela Gutiérrez resalta que la flexibilidad en el trabajo y el control laboral en México se refleja en (Gutiérrez, 1988):

- Aumento del desempleo
- Emergencia del trabajo interno o a tiempo parcial
- Decrecimiento del poder adquisitivo
- Abandono de la noción de salario mínimo
- Surgimiento de nuevas formas de segmentación del mercado de trabajo
- Fortalecimiento de las actividades informales urbanas
- Entrada en desuso de las comisiones tripartitas de concertación social

También menciona que existen dos concepciones de la flexibilidad y el control, estas dos opciones se centran en analizar a la flexibilidad desde dos puntos de vista. La primera concepción que ve en *la flexibilidad una solución al problema de la productividad que incluye la innovación tecnológica y la introducción de equipos de trabajo flexibles*, esto significa una transformación sustancial de la condición obrera, dirigida hacia la formación del obrero polivalente o multifuncional: la búsqueda de una nueva racionalidad en la organización empresarial y del sistema productivo (Gutiérrez, 1988).

La segunda concepción de Gutiérrez (1988) consiste en asumir que *la flexibilidad y el control en la organización del trabajo son una “solución política”*, cuyos beneficios pretenden redistribuir el nuevo valor creado en dirección a las ganancias, fortaleciendo el fondo de inversión para reactivar el crecimiento económico generando ventajas competitivas en las organizaciones (Porter M., 1998). Gutiérrez (1988) cita a Hernández y Aboites, quienes afirman que



“México vivía desde la década de los ochenta transformaciones económicas, políticas y sociales tendientes a transitar a la modernización por razones de competitividad que se observan en”:

- La liberalización de las fuerzas del mercado
- La capacidad empresarial
- La apertura comercial del país
- Racionalizar la participación del Estado en la economía

Estos investigadores analizaron los obstáculos a la movilidad laboral en la industria mexicana y concluyen en que “la flexibilidad expresa la capacidad de respuesta del sector laboral ante la reestructuración del aparato productivo o en las condiciones de trabajo”, manifiestan diferentes concepciones sobre la productividad, que no son coincidentes: dos conceptos de productividad que permanecen como las estrategias empresariales:

- a) **El concepto neoclásico de flexibilidad para incrementar la productividad como “resultado”:** el fin

**del trabajo para beneficios particulares.** Productividad entendida como valor agregado por unidad de insumo utilizado. La maximización derivada del control numérico o de estándares sujetos a mejorar de manera sustentable sin considerar el “abuso” del bajo costo en la mano de obra, factor determinante para la productividad.

- b) **El concepto moderno de flexibilidad para incrementar la productividad como un “proceso”:** una alternativa de trabajo flexible y sus beneficios colectivos. Productividad que no omite la importancia del resultado, pero enfatiza el papel de los factores complejos que inciden sobre la productividad donde no se limita a la reducción de costos.

La flexibilidad es considerada como una estrategia de productividad y competitividad, pero es importante no marginar o atentar a los intereses justos de los trabajadores y/o de los empresarios que tienen el reto de organizar el trabajo con creatividad en aras de

la modernidad sin retroceder en las alternativas de redistribución de los beneficios para garantizar el aspecto humano. Las tendencias y estrategias para la flexibilización han encontrado resistencias, hasta considerarse como sinónimo de falta de control, de despilfarro y hasta de un gasto innecesario. Sin embargo, la administración se ejerce sobre realidades plurales y diversificadas en un contexto que demanda —por parte de la sociedad— mayor eficacia en las empresas —lucrativas o no—, que buscan competitividad para la sustentabilidad social.

Es imprescindible adoptar un nuevo enfoque para analizar el contenido y los efectos del trabajo humano. No se trata de continuar revisando las tareas y las operaciones para conformar extensos manuales “de aseguramiento”, manuales que se justifican en la incapacidad (por falta de capacitación estratégica centrada en el desarrollo de las competencias laborales) del personal. Es importante no caer en el intento “fácil” de documentar para estandarizar, se requiere de un modelo basado en el desarrollo de indicadores de partici-



pación en la organización del trabajo orientado a resultados, que atiendan a la solución de los retos de la modernización tecnológica derivada de la globalización de los mercados, con sus inevitables efectos multipolares, que en ocasiones cuestiona las propuestas de los enfoques tradicionales de la teoría administrativa acordes a la cultura laboral que persiste en las empresas mexicanas (Ballina, 2000). Los retos para poder flexibilizar el trabajo consisten en atender a la evolución de la innovación tecnológica que incide en los avances científicos para continuar en la tendencia de diseñar modelos de mejora continua utilizando el conocimiento individual y colectivo para optimizar los procesos. Es importante reclamar a la cultura de calidad los beneficios en la productividad para propiciar sinergia derivada del trabajo en equipo en beneficio de “todos” los actores de la producción. Asimismo, será importante aplicar los conocimientos teóricos en actividades consideradas “mecánicas” para atender situaciones nuevas de escenarios complejos y diversificados que surgen del proceso de globalización.

#### LA COMPETITIVIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD

La organización como un todo, refleja la *productividad* en un dato mejorado, en un indicador que rebasa el estándar, en un valor agregado superior al de la competencia. Por otro lado, se asume que la *competitividad* es la capacidad de sostener el ritmo de productividad, en este caso se señala que esto es posible a través de un modelo de organización flexible, como una manifestación de innovación para las empresas.

Al implementar flexibilidad en el trabajo se requiere de la participación en la organización del trabajo, por eso es importante considerar el compromiso como el detonador de flexibilidad para procurar una efectiva integración del personal a través de la participación y de la gestión del cambio. La alta dirección de una empresa debe preguntarse si:

- ¿La productividad está relacionada a las innovaciones de la organización del trabajo sustentada en la flexibilidad?

- ¿La flexibilidad es una tendencia viable para organizar el trabajo?
- ¿La flexibilidad es una respuesta a las propuestas de la mundialización para organizar el trabajo?

Si estos asuntos le interesan a la alta dirección, entonces es pertinente iniciar el análisis de la flexibilidad en la organización del trabajo que adquiere dos modalidades:

La primera denominada *flexibilización interna* y la segunda: *la flexibilidad externa*, clasificación general que hace la OCDE (OECD, 1995) para determinar los indicadores que inciden en las organizaciones.

La OCDE identifica los aspectos internos y externos que deben analizarse para la flexibilidad en beneficio de la productividad. En una analogía, estos indicadores son las semillas de flexibilidad para frutos de la productividad que darán resultados en la competitividad: el indicador solo es un medio, no es el fin.

Un modelo de organización flexible considera al contexto como el cultivo que favorece o inhibe a la producti-



vidad, que al mantener niveles marginales de incremento se traduce en competitividad.

La flexibilidad laboral interna se refiere a las distintas prácticas laborales y de organización del trabajo realizado dentro de las empresas, con su propio personal, pero que desbloquean la adscripción rígida de los trabajadores a un puesto de trabajo y a un único modo de desempeñar sus tareas. Las prácticas laborales incluyen desde la polivalencia hasta la distribución anual del tiempo de trabajo, en contraposición a la distribución diaria o semanal de la jornada.

En México las leyes no facilitan el proceso de flexibilización, en aras del control. Con la finalidad de implementar flexibilidad interna se debe analizar la tarea, la jornada, la disponibilidad y el ciclo de vida de los trabajadores, información que se obtiene a través de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, de donde se obtendría un programa de Desarrollo de Competencias laborales que facilitaría flexibilizar el trabajo en cuatro etapas.

a) **Flexibilidad en las tareas**, que se refiere a la rotación de tareas y puestos de trabajo, a la capacidad de la polivalencia en el trabajo de equipo y al desarrollo de equipos interdepartamentales.

b) **Organización variable de las horas de trabajo** durante el día, la semana o al año, que se puede flexibilizar en mayor o menor grado a través de:

- Horas extras
- Trabajo en turnos
- Trabajo en fines de semana
- Horas alternadas o escalonadas
- Pausas en la jornada diaria
- Semana de trabajo comprimida

c) **Disponibilidad laboral y localización del lugar de trabajo** variable; se pueden analizar los siguientes aspectos:

- Jornadas parciales
- Contratos a plazo fijo
- Acuerdos sobre pedido
- Tele-trabajo

d) En la **organización más variable del trabajo** se debe optimizar el uso de:

- Permisos contractuales
- Permiso sabático
- Edad para jubilar
- Retiro por fase

Para realizar acciones de flexibilidad externa se asume que la flexibilidad externa se refiere a las prácticas de educación continua y la modificación de las plantillas laborales de las empresas que se observan en rotación del personal

- Incorporando tareas con terceros
- Subcontratados
- Servicios temporales

Las formas de optimizar estas prácticas está en el uso de empresas especialmente dedicadas a proveer soluciones de personal “estratégicas”, de largo plazo y/o “tácticas”, de corto plazo bajo la forma de:

- Servicios de empleo temporal
- Personal profesional (staff)
- Servicios (consultores)
- Equipos interempresas





Otras manifestaciones de flexibilidad cualitativa y cuantitativa pueden ser utilizadas al clasificar a la flexibilidad por su ámbito de competencia, por lo que un enfoque se da hacia adentro de la empresa y otra se refiere a su entorno.

a) La flexibilidad cualitativa

Consiste en la capacidad de adaptación y movilidad interna en la empresa, y corresponde más bien a los conceptos de trabajo “autoprogramable”, polivalencia, reconversión y readecuación de tareas y puestos de trabajo. Se identifica con la clasificación de flexibilidad interna recién expuesta.

b) La flexibilidad cuantitativa

Consiste en la opción estratégica de las empresas de aumentar y reducir la cantidad de personal cada vez que se requiera, sea por el carácter estacional de los bienes producidos o los servicios prestados, por diversas necesidades de la producción (necesidades de la empresa), por vulnerabilidad de los mercados y otras.

A la flexibilidad derivada de la naturaleza de los procesos y de la evolución tecnoló-

gica, Coriat (1993) la señala como los “procesos de modernización tecnológica de las empresas en los países en desarrollo que son altamente heterogéneos, la incorporación de nuevas tecnologías se concentra en algunos puntos de los procesos o en algunas de sus etapas, y no comprende necesariamente al resto de la empresa”. Señala la flexibilidad es posible cuando en un mismo proceso de trabajo converge personal de alta competencia técnica, adscrito a los nuevos equipos, con personal poco calificado o con calificaciones distintas, que se encarga de actividades que permanecen con una tecnología más tradicional, que demandan un mayor uso de mano de obra y que requieren de habilidades más simples, no necesariamente especializadas técnicamente. Esto permite combinar personal calificado con personal no calificado y transitorio (Coriat, 1993)

La distinción entre operadores (trabajadores adscritos a la tecnología de punta) y operarios (antiguos “obreros”) no es solo técnica, es crecientemente una notoria distinción social y tiene un enorme im-

pacto sobre el mercado laboral, situación que se disminuye cuando se desarrollan competencias en todos los integrantes de una empresa (Coriat, 1993).

Es importante considerar lo que Coriat (1993), menciona en relación a la flexibilidad originada por los cambios tecnológicos cuando cita que,

la adecuación de la economía a los procesos de globalización ha demandado cambios en el desarrollo de sectores diferentes, así que es inevitable el incremento de la productividad de unas áreas en detrimento de otras, de manera que no hay una sola línea clara de continuidad en un determinado campo de desarrollo técnico productivo, ni de formación profesional.

Por lo que es importante diagnosticar, analizar y fomentar los indicadores que propician flexibilidad. Utilizando los ocho indicadores del grupo Gerpisa (González, 2004).

Se propone para cada indicador la propuesta para desarrollar la capacidad de flexibilizar la organización



del trabajo, se listan las competencias laborales, genéricas y profesionales que fomentan la flexibilidad interna que se consideran como las más comunes en el mercado de la capacitación, pero es importante determinar la profundidad de cada propuesta según se desprendan requerimientos específicos de un diagnóstico.

- 1) Trabajo en equipo: (Belbin, 1993), (French, Cecil, & Zawacki, 1996), (Herzberg, 1996), Desarrollo organizacional, equipos de alto desempeño, grupos "T", equipos auto dirigidos, *empowerment*, motivación, sistemas de calidad.
- 2) Polivalencia: (Argyris, 1990), (Goleman & Goleman, 1990), (Fruin, 1997), Inteligencia emocional, habilidades técnicas, rotación de puestos, aprendizaje organizacional, solución de problemas, calidad y capital intelectual.
- 3) Negociación con superiores: (Mintzberg, 1996), (Senge, 1990). Comunicación efectiva, habilidades del pensamiento, presentación de informes, habilidad social, administración del conflicto, sistemas de calidad, negociación, competencias laborales.
- 4) Nivel de supervisión: (McGregor J. , 1994) (Juran, 1988) (Cárdenas, 1993), Comunicación efectiva, *Just in time*, programación de actividades, el rol de un facilitador, orientación a resultados, calidad y liderazgo, *coaching*.
- 5) Retribución por resultados: (Hammer, 1995). Medición del desempeño, diseño de indicadores, motivación, administración de equipos, reingeniería, teoría de sistemas, *benchmarking*, administración de sueldos.
- 6) Iniciativa de los trabajadores: creatividad, motivación, programas de emprendedor, proactividad, administración del cambio, servicio al cliente, gestión de procesos, Inteligencia emocional
- 7) Participación del sindicato: medición de la productividad, administración de proyectos, capital humano, administración del conflicto, negociación, diagnóstico de capacitación, Responsabilidad social de la empresa.
- 8) Designación de directivos: administración estratégica, liderazgo, teoría de las restricciones, sistemas de calidad, innovación y conocimiento, sistemas de información, administración de proyectos, administración por objetivos.

Estos ocho indicadores y la interpretación que se hace de cada uno de ellos se muestran para que a través de una escala se mida la intensidad en el uso de cada uno de ellos. Es importante resaltar que un instrumento de medición debe ser elaborado para obtener información que satisfaga los objetivos que se persiguen.

Los indicadores para observar la flexibilidad se determinan en acciones concretas:



1. Trabajo en Equipo	Actividades grupales, programas en equipo, colaboración, involucrarse, comités, se consideran las ideas, colaboración en imprevistos
2. Polivalencia	Flexibilidad para que el trabajador elija, actividades de otros puestos, tareas que no le corresponden, participación esporádica en puestos diferentes
3. Negociación	Pregunta dudas, tareas sin instrucciones, sugerencias, canales para analizar decisiones, reconoce obediencia, cambian decisiones, programas, subordinados solicitan ajustes a decisiones
4. Autonomía del supervisor	Programas, solo reportes, orientan y corrigen, fuente de información, capacidad de decisión, trabajo sin presencia, dependen del directivo
5. Retribución	Objetivos, cuotas, premios, incumplimiento, ascensos, reconocimientos, evaluación, los directivos participan para retribuir, suma al ingreso
6. Participación	Propuestas, foros, comunicación, proveedores, cambios tecnológicos, dudas y quejas, reconocimientos, reuniones informales
7. Sindicato	Interés en la organización del trabajo, las comisiones mixtas influyen, se someten a consideración del sindicato, reciben sugerencias del sindicato
8. Democracia	Participar en las decisiones, plan de trabajo individual o grupal, instruyen y ordenan cómo hacer el trabajo, consideran el informe del supervisor, reúnen clientes y proveedores

Fuente: Elaboración propia.

Una vez que se aplica el instrumento de diagnóstico se observan las tendencias y se desarrollan las competencias laborales, genéricas, éticas, etcétera, para mejorar la productividad y la competitividad de las empresas a través de una estrategia innovadora: flexibilizar el trabajo.

El instrumento de diagnóstico, ajustado del original del grupo Gerpisa, permite observar las tendencias de la organización del trabajo a través de los ocho indicadores que se comentaron anteriormente. Puede aplicarse a una muestra estratificada y se observan las áreas de oportunidad en un resumen que a través de una escala Likert se puede graficar y con la imagen se puede actuar de inmediato. Con los resultados del diagnóstico se puede observar las tendencias y actuar con las propuestas para flexibilizar las actividades que a través del desarrollo de las competencias orientadas a mejorar la velocidad se genera productividad en la empresa. La flexibilidad y el control en la organización del trabajo permite analizar el impacto en el desarrollo humano, considerando tres pilares básicos



que repercuten en la calidad de vida de los trabajadores: la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, la generación creciente de auto independencia, y la articulación orgánica de las personas, con la naturaleza y la tecnología. Por eso es necesario analizar al incrementalismo organizativo como un efecto necesario, y que cualquier nueva función pasa sistemáticamente por la creación de nuevas estructuras, donde la flexibilidad es una alternativa que genera competitividad. Es necesario considerar el contexto interno y externo de las empresas, ya que para la flexibilidad del trabajo no hay una sola concepción ni tampoco una sola experiencia. Lo rígido va en contra de la eficiencia y de la competitividad, así que es necesario flexibilizar al trabajo y el control del mismo para coadyuvar a un nivel digno de vida a los trabajadores. En este sentido, el sector empresarial atribuye a la rigidez en la ley una barrera para la competitividad, lo que da lugar a la normatividad de carácter disciplinario que se orienta al control y no a la flexibilidad. Los contratos flexibilizados son los

de las grandes empresas que si son protectores del trabajo, más allá de las condiciones del mercado por su visión de largo plazo. El discurso empresarial en relación a la flexibilidad no debe ser solo político, es pertinente considerar a la flexibilidad en la organización del trabajo como algo urgente, práctico y estratégico para la productividad.

En suma: los empresarios pueden implementar un modelo flexible con la participación de los trabajadores en la organización del trabajo para tomar decisiones en búsqueda de una ventaja competitiva.

#### CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que se llega en este trabajo se comentan en función de los objetivos establecidos, señalando las barreras más recurrentes al implementar la flexibilidad en los procesos, como por ejemplo: la dificultad de trabajar en equipo; los mecanismos de administración con la participación de sindicatos que desalientan la productividad en aras de sus propios fines, (que no coinciden con los de la empresa); las estructuras rígidas

que no fomentan la toma de decisiones en democracia que genera compromiso y sinergia entre los integrantes de una empresa. Asimismo, se señala la ausencia de capacitación polivalente para que los trabajadores propicien flexibilidad con el mínimo desgaste de una curva de aprendizaje que se refleja en ineficacia y baja productividad. Por último, se observa que el marco legal para la contratación del personal ha sido, y es, una dificultad para la flexibilidad laboral, ya que es complicado flexibilizar horas y jornadas que afectan costos y procesos que tarde o temprano impactan en la productividad de las empresas. Las estrategias para atender estas barreras a la flexibilidad requieren de un plan de capacitación basado en competencias transversales en función de las actividades de cada empresa. Una vez detectadas las barreras y el nivel de rezago de cada una de ellas, se podrán analizar los procesos que generan valor para alinear los procesos flexibles con trabajadores polivalentes en un marco legal flexible, con la participación de todos los integrantes de la empresa.



En suma: diagnosticadas las barreras con el instrumento y metodología mencionada, se establecen estrategias para planear la cadena de valor en un ambiente de colaboración y compromiso; con un marco legal flexible que genere productividad. En este sentido, se conforma una espiral infinita de productividad en armonía, incrementando la velocidad de respuesta en procesos de producción y administrativos, lo que propicia la competitividad de las empresas. Estrategia con innovación en una espiral infinita de mejora continua.

#### BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, I. (1994). *A profile of intellectual growth*. London: JAI Press.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses*. Boston: Allin & Bacon.
- Ballina, F. (2000). *Teoría de la Administración: un enfoque alternativo*. México: McGraw Hill.
- Belbin, M. (1993). *The coming shape or organization*. Madrid: Routledge.
- Cardenas. (1993). *Administración con el Método Japonés*. México: CECSA.
- Carnegie, D. (1998). *How to win friend & influence people*. New York: Pocket Books.
- Cattani, A. D. (2000). *Trabajo y tecnología*. Portugal: Vozes.
- Chandler, A. (1990). *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Coraggio, J. (2000). La economía de las ciudades en su contexto. In *El desarrollo en la globalización. El reto de América Latina*. Caracas: Nueva Sociedad.
- Coriat, B. (1993). *Pensar al revés: trabajo y organización en la empresa japonesa*. Madrid: Siglo XXI.
- Deming, E. (1982). *Out of the crisis*. Massachusetts: MIT.
- Drucker, P. (2009). *Managing in a Time of Great Change*. Oxford: Drucker Library Series.
- Fleitman, & Fleitman, J. (2000). *Evaluación Integral*. Nueva York: Harper Collins.
- French, W., Cecil, B., & Zawacki, R. (1996). *Desarrollo organizacional: principios y administración efectiva del cambio*. México: McGraw Hill.
- Fruin, M. (1997). *Las fábricas del conocimiento*. Kairos: Oxford.
- Goleman, & Goleman, D. (1990). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Edit. Kairos.
- González, I. (2004). *La participación en la organización del trabajo: flexibilidad y control*. Administrate Hoy.
- Gutiérrez, E. (1988). De la relación salarial monopolista a la flexibilidad del trabajo, México 1960-1986. In *Testimonios de la crisis: la crisis del Estado de Bienestar* (p. 224). México: Siglo XXI Editores.
- Hammer, M. (1995). *The reengineering revolution*. México: CECSA.
- Herzberg, F. (1996). *The motivation to work*. New York: Prentice Hall.
- Ikujiro, N. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Universidad Iberoamericana.
- Juran, J. (1988). *Planning for Quality*. Nueva York: Free Press.
- McGregor, D. (1994). *The human side of Enterprise*. New York: McGraw Hill.



- McGregor, J. (1994). *The human side of Enterprise*. New York: McGraw Hill.
- Mintzberg, H. (1996). *Musings on Management*. Harvard Business Rewrite pliiis.
- Moss Kanter, R., Stein, B., & Todd, J. (1992). *The Challenge of Organizational Change*. New York: Free Press.
- Neef, M. (1993). *Desarrollo a escala humana; Conceptos, aplicaciones y reflexiones*. Barcelona: ICARA.
- OECD. (1995). *Flexible Working Time: Collective Bargaining and Government Intervention*. New York: OECD.
- Peter, S. (2011). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Madrid: Granica.
- Peters, T. (1994). *The Pursuit of wow!* New York: Vintage.
- Porter, M. (1998). *Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review.
- Ribeiro, D. (1995). *Utopía Salvaje: nostalgias de la inocencia perdida: una fábula*. Buenos Aires: Ediciones del Sol.
- Senge, P. (1990). *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires: Javier Vergara.
- Weffort, F. (1989, enero-abril). *Democracia y revolución*. Cuadernos Políticos.



# NORMAS PARA AUTORES

El Comité Editorial de RUA acoge con gusto propuestas de artículos para publicar. Por favor, consulte las siguientes normas al preparar sus documentos:

1. Los trabajos a presentar en RUA deberán ser inéditos.
2. Una vez que la revista publica el artículo, los derechos del autor pasan a ser propiedad de la UACJ.
3. Los artículos pueden ser de fondo o comunicaciones breves, los cuales deberán referirse al área de ciencias administrativas, ajustándose al dictamen del Comité Editorial, el que evalúa su calidad y decide sobre la pertinencia de su publicación.
4. No se devuelven los originales.
5. Los trabajos deben ajustarse a los siguientes requisitos:
  - a) Título del trabajo, breve y conciso, máximo 6 palabras.
  - b) Nombre del autor o autores.
  - c) Correo electrónico de cada colaborador.
  - d) Adscripción (institución, departamento y/o coordinación).
  - e) Indicar grado máximo de estudios y área de especialización.
  - f) Asentar en la portada los siguientes datos: Institución que representa, Título del escrito, naturaleza del trabajo: artículo, reseña u otros; nombre del autor o autores, lugar y fecha.
  - g) Dirección para correspondencia que incluya: teléfono, fax y correo electrónico.
  - h) Adjuntar el texto en disquet idéntico en Word y presentar el original impreso con cuerpo justificado, en letra Times New Roman, 12 puntos, a doble espacio, numerando cada página desde la portada.
  - i) La extensión debe ser de preferencia mayor de 15 cuartillas y menor de 30, considerando páginas de 26 líneas y 64 golpes por cada línea
  - j) Los cuadros y el trazado de gráficas deberán estar elaborados en Excel para Windows, indicando el nombre de cada uno de ellos (incluyendo un archivo por cuadro o gráfica). Asimismo, las ilustraciones, cuadros y fotografías deben referirse dentro del texto, enumerarse en el orden que se cita en el mismo, e indicar el programa de cómputo en el que están elaborados. Estos deben explicarse por sí solos, sin tener que recurrir al texto para su comprensión; no incluir abreviaturas, indicar las unidades y contener todas las notas al pie y las fuentes completas correspondientes.
  - k) Las referencias bibliográficas deben asentarse de la forma convencionalmente establecida en español, es decir, indicando éstas en el cuerpo del texto de la siguiente manera: Apellido del autor, fecha: número de páginas (Foucault, 1984:30-45). La bibliografía completa se presenta sin numeración al final del artículo.
  - l) Al citar los títulos de libro, se deben utilizar mayúsculas sólo al inicio y en nombres propios, para los títulos en el idioma inglés, se respetará la ortografía original.

- m) Al menos la primera vez, se debe proporcionar la equivalencia completa de las siglas empleadas en el texto, en la bibliografía y en los cuadros y las gráficas.
- n) El autor debe anexar una carta debidamente firmada donde manifieste que está de acuerdo en que su escrito sea sometido a arbitraje, así como da la facultad al director de RUA para modificar el contenido. Es necesario además que se declare que el escrito presentado es inédito y se manifestará que se ceden los derechos.
- o) Distribuir los datos de las referencias bibliográficas de la siguiente manera:

## FICHA DE LIBRO

Apellidos, nombre del autor. *Título del libro*. Lugar de edición: Editorial, año, número de páginas.

Ejemplos:

Foucault, Michel. *Las palabras y las cosas*. México: Siglo XXI, 1984, pp. 30-45.

Levine, Frances. "Economic perspectives on the Comanchero trade". En: Katherine A Spielmann (ed.). *Farmers, hunters and colonists*. Tucson, AZ: The University of Arizona Press, 1991, pp. 155-169.

## FICHA DE REVISTA

Apellidos, nombre del autor. "Título del artículo". *Nombre de la revista*, número, volumen, fecha, número de páginas.

Ejemplos:

Conte, Amedeo G. "Regla constitutiva, condición, antinomia". *Nóesis*, núm. 18, vol. 9, enero-junio 1997, pp. 39-54.

Krotz, Esteban. "Utopía, asombro y alteridad: consideraciones metateóricas acerca de la investigación antropológica". *Estudios sociológicos*, núm. 14, vol. 5, mayo-agosto 1995, pp. 283-302.

## CONTRIBUCIONES EN TEXTOS ELECTRÓNICOS, BASES DE DATOS Y PROGRAMAS INFORMÁTICOS

Responsable principal (de la contribución). "Título" [tipo de soporte]. En: Responsable principal (del documento principal). Título. Edición. Lugar de publicación: editor, fecha de publicación, fecha de actualización o revisión [fecha de consulta]\*\*. Numeración y/o localización de la contribución dentro del documento fuente. Notas\*. Disponibilidad y acceso\*\*. Número normalizado\*

Ejemplo:

Political and Religious Leaders Support Palestinian Sovereignty Over Jerusalem. IN Eye on the Negotiations [en línea]. Palestine Liberation Organization, Negotiations Affairs Department, 29 August 2000 [ref. de 15 agosto 2002]. Disponible en Web: <<http://www.nad-plo.org/eye/pol-jerus.html>>.