

nomadus

Revista Universitaria de Administración
Vol. 12, Núm. 21, agosto-diciembre 2020

REVISTA



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ

nova **RU**

Revista Universitaria de Administración
Vol. 12, Núm. 21, agosto - diciembre 2020



RU
a

ISSN: 2007-4042

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ

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

Juan Ignacio Camargo Nassar
Rector

Daniel Constandse Cortez
Secretario General
Santos Alonso Morales Muñoz
*Director del Instituto de Ciencias
Sociales y Administración*

Jesús Meza Vega
*Director General de
Comunicación Universitaria*

COMITÉ EDITORIAL
Director

Carlos Jesús González Macías

*Jefa del Departamento de
Ciencias Administrativas*

Blanca Lidia Márquez
Miramontes

COMITÉ EDITORIAL INTERNO:

Luis Daniel Azpeitia Herrera
Isaac Leobardo Sánchez Juárez
Jesús Alberto Urrutia de la Garza
Sergio Ignacio Villalba Villalba

COMITÉ EDITORIAL EXTERNO:

Dr. Daniel Blasco Franch, Universidad de Girona
Dr. Raúl Eduardo Cabrejos Burga, Red RADAR de Investigación
Dra. Vanina Laura Celada, Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales
Dr. Rafael Guerrero Rodríguez, Universidad de Guanajuato
Dra. Neyda Mercedes Ibáñez de Castillo, Universidad de Carabobo
Dr. Nofal Nagles García, Universidad EAN
Dra. Rebeca Osorio González, Universidad Autónoma del Estado de México
Dr. Alejandro Palafox-Muñoz, Universidad de Quintana Roo
Dra. Tamara Tatiana Pando Ezcurra, Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Dr. Ismael Manuel Rodríguez Herrera, Universidad Autónoma de Aguascalientes

novaRua: Revista Universitaria
de Administración/Instituto de
Ciencias Sociales y Administración.
Universidad Autónoma de Ciudad
Juárez. Ciudad Juárez, Chih.:
UACJ, 2013 - .
Vol. 12, núm. 21; 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 COMUNICACIÓN UNIVERSITARIA,
a través de la SUBDIRECCIÓN DE
EDITORIAL Y PUBLICACIONES.

Diagramación:

Jesús Gerardo García Arballo

Cuidado de la edición:

Subdirección de Publicaciones

Fotografía de portada:

Tomada de <https://www.unsplash.com/>

NOVARUA. Revista Universitaria de Administración

Vol. 12, núm. 21, 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 El 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, cgonzalez@uacj.mx

Editor responsable: Carlos Jesús González Macías.

Reserva de Derechos al Uso Exclusivo: 04-2014-110716573100-203,
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: <https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/index>

 /Nova-RUA-Revista-Universitaria-de-Administración

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. Revista indexada en Latindex, Latinrev, DOAJ, Redalyc-AmelICA, REDIB, Google Scholar.

© UACJ

Hecho en México

ÍNDICE:

Anatomía de un modelo sistémico-axiológico para la gestión de la sustentabilidad de parques urbanos en zonas áridas.

Diego Adiel Sandoval Chávez
Ana Córdova y Vázquez
Esmeralda Cervantes Rendón 5 (pdf. 8)

Validez de contenido de un instrumento de medición de ventaja competitiva del sector hotelero

Rosa Isabel Medina Parra 25 (pdf. 28)

El entorno emprendedor de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas: Un análisis de la región centro de Tamaulipas

Leonardo Reyes Ayala
Mónica Lorena Sánchez Limón 41 (pdf. 44)

Profesionalización en la gestión administrativa de PyMEs familiares del sector gráfico

Raúl Eduardo Cabrejos Burga
Adán Humberto Estela Estela
Yoni Wildor Nicolás Rojas 65 (pdf. 68)

Revisitando el modelo de la cultura corporativa japonesa y la importancia de su comprensión en América Latina

Yunuen Ysela Mandujano-Salazar 82 (pdf. 85)

Cómo una PYME familiar del sector comercio logra ser competitiva en Cd. Juárez, Chihuahua, México

Claudia Macias Castillo
Estefanía Miramontes García
Enrique Valdez Benítez 105 (pdf. 108)



Presentación

El tema de la sustentabilidad como eje que debe permear en ciertos sectores, principalmente el económico, turístico y social, ha sido ampliamente discutido desde las esferas nacionales e internacionales, sin embargo ¿qué sucede con las propuestas a pequeña escala, y lo que estas pueden abonar particularmente sobre evaluación de los pilares en la sustentabilidad (económica, social y ambiental)? Toda vez que lejos de ser propuestas desde escritorio son hechas con base en el trabajo *in situ*, como lo muestra el artículo de Diego Adiel Sandoval Chávez, Ana Córdova y Vázquez y Esmeralda Cervantes Rendón, sobre la *Anatomía de un modelo sistémico-axiológico para la gestión de la sustentabilidad de parques urbanos en zonas áridas*.

En este trabajo de investigación se combinó un enfoque sistémico *input-output* y una taxonomía axiológica en la construcción de un modelo para la gestión de la sustentabilidad de parques urbanos, enfatizando las zonas áridas. El modelo se estructuró realizando un escalamiento de los criterios STAMP del Reporte Bellagio de la OCDE, al caso de un parque urbano, incorporando un conjunto de principios axiológicos. Mediante un proceso sistemático, se transitó de lo general a lo particular a lo largo de una jerarquía descendente, desarrollando factores e indicadores para la evaluación de la sustentabilidad de los parques. En el proceso sistémico se concentró en un solo esquema los indicadores medioambientales, sociales y económicos, relativos a la sustentabilidad de estos espacios. Basado en los trabajos previos de los respectivos autores, se presenta una discusión general acerca de la pertinencia del modelo, tomando como ejemplo el estudio de la amortiguación del ruido en el Parque Central “Hermanos Escobar” de Ciudad Juárez.

Otra investigación que permite mostrar la importancia de los estudios a pequeña escala y de manera sectorizada, lo muestra el artículo de Rosa Isabel Medina Parra sobre *Validez de contenido de un instrumento de medición de ventaja competitiva del sector hotelero*, donde sí bien se deben contemplar las especificidades y particulares que presenta cada sector, no se debe olvidar que lo global afecta lo local, por las propias dinámicas económicas, de mercado, organización y competencia que genera e impone lo global sobre lo local.

En este sentido la autora nos comparte que ante los altos niveles de exigencia organizacional que dicta la globalización, generar y mantener ventaja competitiva constituye un aspecto determinante para lograr el éxito empresarial, por lo que es necesario contar con instrumentos de medición puntuales, especialmente en firmas del sector servicios de entre las cuales destacan aquellas insertas en la actividad turística y de la cual el sector hotelero es pieza fundamental. Su investigación es exploratoria, descriptiva y no experimental y estuvo orientada a determinar la validez de contenido de un instrumento de medición de la ventaja competitiva del sector hotelero, en el contexto de Ciudad Juárez, desde dos modelos: Lawshe (1975) y Tristán (2008), a partir de un panel de expertos, quienes valoran el contenido y pertinencia de cada ítem; considerando que el CVI

mínimo aceptable es de 0.582 y el valor obtenido es de 0.600. Se concluye que el instrumento de medición evaluado es aceptable.

Un caso más sobre competitividad, pero desde la óptica del emprendedurismo es el que nos expone Leonardo Reyes Ayala y Mónica Lorena Sánchez Limón, titulado: *El entorno emprendedor de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas: Un análisis de la región centro de Tamaulipas*.

En dicho estudio se buscó determinar los factores del entorno que propician el emprendimiento empresarial de la zona centro del Estado de Tamaulipas; para lo cual, los autores aplicaron un cuestionario a 102 micro, pequeñas y medianas empresas, con esta información llevaron a cabo estadísticamente un Análisis Factorial Exploratorio con SPSS versión 22. Los principales factores encontrados fueron: Infraestructura Comercial, Educación Básica, Educación Profesional, Normas Sociales y Culturales, Financiamiento, Investigación y Desarrollo, Facilidad de Apertura y Programas Gubernamentales.

Como se observa los factores anteriores posibilitan el surgimiento y desarrollo del emprendedurismo en esta zona específica, sin embargo llama la atención que la educación profesionalizante es un elemento clave que abona particularmente al correcto desarrollo de la gestión y administración en estos pequeños negocios, emprendimientos o PyMEs familiares, como bien lo ilustra el trabajo de Raúl Eduardo Cabrejos Burga, Adán Humberto Estela Estela y Yoni Wildor Nicolás Rojas, sobre la *Profesionalización en la gestión administrativa de PyMEs familiares del sector gráfico*.

El objetivo principal de dicha investigación fue determinar si la Profesionalización mejora la administración de la empresa familiar. Para lo cual se aplicó un enfoque cuantitativo de diseño no experimental con corte transversal y una muestra tomada de 184 empresarios del sector gráfico. Los autores utilizaron la encuesta como instrumento y la prueba estadística de Friedman (Fr) para contrastar la hipótesis. Se llegó a la conclusión que la Profesionalización mejora significativamente en áreas de gestión y administración de las PyMEs familiares del sector gráfico.

El siguiente artículo titulado *Revisitando el modelo de la cultura corporativa japonesa y la importancia de su comprensión en América Latina*, por Yunuen Ysela Mandujano-Salazar, muestra una revisión documental y desde un enfoque cultural, los elementos principales del modelo de cultura corporativa japonesa. En este marco se analiza la relación entre las prácticas organizacionales, y la cultura laboral con elementos específicos de la cultura de aquella sociedad. Asimismo, desde una perspectiva cualitativa y partiendo del análisis de la política exterior, se revisan las características de la inversión japonesa en América Latina a fin de destacar la importancia de una mutua comprensión cultural entre Japón y América Latina.

Finalmente, la aportación de Claudia Macias Castillo, Estefanía Miramontes García y Enrique Valdez Benítez sobre *Cómo una PyME Familiar del Sector Comercio logra ser Competitiva en Cd. Juárez, Chihuahua, México*, nos expone como la competitividad de una empresa va íntimamente ligada a su nivel de creatividad e innovación. Estos factores deberán verse reflejados en la cultura organizacional, desde la planeación hasta la ejecución de tareas por parte de los empleados, así como la manera de administrar su ambiente laboral y sus motivadores. El artículo por tanto aborda los conceptos generales sobre la PyME en Ciudad Juárez, desde un sentido familiar, sus ventajas y los factores de competitividad, creatividad e innovación. Para ello se realizó un análisis sobre dichos factores en una empresa familiar del sector comercio, por medio de cuestionarios sobre la percepción de los trabajadores hacia la organización. Con el análisis se obtuvieron las correlaciones entre los factores de la empresa y con ellas una interpretación práctica hacia el funcionamiento de la empresa y cómo está puede llegar a ser competitiva.

A manera de síntesis el presente número de la Revista NovaRua, nos muestra a la competitividad como eje articulador de los estudios sobre empresas, administración y turismo y con esta a su vez, debe contemplar a la sustentabilidad como categoría inherente a la prácticas empresariales, debido a que las profundas transformaciones que ha generado la globalización y los cambios notables en las pautas de consumo, demandan nuevas estrategias y nuevos enfoques de estudio.

Rebeca Osorio González

Profesora/Investigadora

Tiempo Completo de la FTyG/UAEM

ANATOMÍA DE UN MODELO SISTÉMICO-AXIOLÓGICO PARA LA GESTIÓN DE LA SUSTENTABILIDAD DE PARQUES URBANOS EN ZONAS ÁRIDAS.^{1,2,3}

Anatomy of a systemic-axiological model
for managing sustainability of urban parks.

Recibido: 12 de octubre de 2020
Aceptado: 20 de noviembre de 2020

1- Diego Adiel Sandoval Chávez. Nacionalidad: Mexicana. Grado: Doctor en Investigación (Medioambiente, energía y sociedad). Adscripción: División de Estudios de Posgrado e Investigación, Instituto Tecnológico Nacional de México campus Ciudad Juárez. Correo electrónico: dsandoval@itcj.edu.mx. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2536-1844>

2- Ana Córdova y Vázquez. Nacionalidad: Mexicana. Grado: Doctora en Política y Manejo de Recursos Naturales. Adscripción: El Colegio de la Frontera Norte. Correo electrónico: acordova@colef.mx. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4551-5123>

3- Esmeralda Cervantes Rendón. Nacionalidad: Mexicana. Grado: Doctora en Investigación. Adscripción: El Colegio de Chihuahua. Correo electrónico: ecervantes@colech.edu.mx. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0227-0963>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional.
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

RESUMEN

Se combina un enfoque sistémico input-output y una taxonomía axiológica en la construcción de un modelo para la gestión de la sustentabilidad de parques urbanos, enfatizando las zonas áridas. El modelo se conforma realizando un escalamiento de los criterios STAMP del Reporte Bellagio de la OCDE, al caso de un parque urbano, incorporando un conjunto de principios axiológicos. Mediante un proceso sistemático, se transita de lo general a lo particular a lo largo de una jerarquía descendente, desarrollando factores e indicadores para la evaluación de la sustentabilidad de los parques. En el proceso sistémico se concentra en un solo esquema los indicadores medioambientales, sociales y económicos, relativos a la sustentabilidad de estos espacios. Basado en los trabajos previos, se presenta una discusión general acerca de la pertinencia del modelo, tomando como ejemplo el estudio de la amortiguación del ruido en el Parque Central “Hermanos Escobar” de Ciudad Juárez.

Palabras clave: Parque urbano, Evaluación de la sustentabilidad, Reporte Bellagio STAMP, Axiología, Enfoque de sistemas.

ABSTRACT

This work combines a systemic input-output approach and an axiological taxonomy in the construction of a model for managing sustainability of urban parks, emphasizing the arid zones. By scaling down the highly aggregated STAMP criteria of the OECD Bellagio Report, to the case of a metropolitan park, the model incorporates a set of axiological principles and values. Throughout a comprehensive, systematic process, the model goes from general conceptions to particular issues along a descending hierarchy, developing factors and indicators for the evaluation of the sustainability of parks. In the systemic process, environmental, social and economic indicators related to the sustainability of these spaces concentrate into a single assessment scheme. Building on previous works, this paper presents a general discussion about the relevance of the model, it also presents a case study related to the noise regulation ecosystem services provided by Parque Central “Hermanos Escobar” in Juarez, Mexico.

Keywords: Urban park, Sustainability assessment, STAMP Bellagio Report, Axiology, Systems approach.

Clasificación JEL: M10, Q56

1. Introducción y planteamiento del problema

Los parques urbanos juegan un rol crucial en las ciudades porque brindan una extensa gama de servicios medioambientales, sociales y económicos. Las ciudades, si bien son escenarios donde se forja una buena parte del progreso de la humanidad, son también entidades de alta complejidad en las que los ambientes naturales muchas veces son la excepción territorial. En la ciudad, los habitantes se enfrentan a contextos de desarticulación social y desencuentro, particularmente en aquellas urbes donde la dispersión urbana es muy marcada (Rueda, 1997). En las ciudades imperan la monotonía del paisaje, compuesto en su mayoría de elementos inertes, la dinámica estresante del tráfico, la incidencia de fenómenos sociales negativos, como la violencia y la inseguridad, la rutina del diario acontecer y la exposición a contaminantes, entre otros. De los diferentes tipos de espacios verdes urbanos, los parques son quizás la forma más depurada de espacio público, porque además amortiguan los ambientes desnaturalizantes de las urbes, fomentan la cohesión y el encuentro entre personas, promueven la salud física y mental y brindan beneficios económicos (Campbell, McMillen y Svendsen, 2019). Dada la importancia del parque urbano, surge la interrogante: ¿cuáles son los criterios medioambientales, sociales y económicos que le confieren a un parque urbano el carácter de sustentable? El objetivo de este trabajo es precisamente identificar dichos criterios y construir un modelo de gestión centrado en la evaluación de parques urbanos con un abordaje metodológico innovador, esto es, integrando una serie de valores en el desarrollo de los indicadores de evaluación, al tiempo que se desarrollo es sistémico.

La calidad de los parques urbanos se aprecia en la literatura desde perspectivas que sugieren reducción y fragmentación en su abordaje, no se aprecia una visión integral que establezca en qué medida un parque se apega a determinados criterios de sustentabilidad. No obstante, algunos criterios han sido tratados con profundidad en lo particular. Así, desde la perspectiva medioambiental existen estudios que abordan: la calidad del aire (Nowak, 1994; Nowak y Crane, 2002; Nowak y Crane, 2000; Weissert, Salmond y Schwendenmann, 2014); la regulación térmica y el confort (Bowler, Buyung-Ali, Knight y Pullin, 2010; Mahmoud, 2011); el ruido (Zannin, Ferreira y Szeremetta, 2006); y el papel de la vegetación (Bjerke, Østdahl, Thrane y Strumse, 2006), entre otros diversos servicios ambientales. Inclusive, se han hecho intentos de adoptar un enfoque integral para la evaluación medioambiental en los parques, pero dichos intentos son escasos (Oke, Crowther, McNaughton, Monteith y Gardiner, 1989; Parés-Franzi, Saurí-Pujol y Domene, 2006).

En cuanto a los servicios sociales, se han estudiado los patrones de inclusión de la diversidad de grupos sociales (Ho, Sasidharan, Elmendorf, Willits, Graefev y Godbey, 2005; Peters, 2010); la accesibilidad, tanto radial (Frutos-Madrado, 2004; Oh y Jeong, 2007), como *in situ* (Vélez-Restrepo, 2009); el impacto en la salud física y mental (Irvine, Warber, Devine-Wright y Gaston, 2013; Wolch, Byrne y Newell, 2014); la seguridad (Schroeder, Anderson y Daniel, 1984), entre otros variados enfoques sociales. Flores-Xolocotzi y González-Guillén (2007) enfatizan los factores de inclusión, seguridad, demanda social recreativa y algunos aspectos de gobernanza. No obstante, pasan por alto aspectos como la salud y el uso comunitario grupal, además de no presentar evidencia empírica.

La determinación de los servicios económicos, se relaciona con la valoración del uso del parque, ya sea directo o indirecto; o bien por su no uso, es decir, por su presencia y disponibilidad, así como con su

valor de legado (More, Stevens y Allen, 1988). Los parques se relacionan con un mayor valor de venta de las propiedades contiguas, con el consiguiente beneficio tributario (Hammer, Coughlin y Horn, 1974; Lutzenhiser y Netusil, 2001) Otros trabajos adoptan enfoques hedónicos para asignar valor a los servicios sociales (Tyrväinen, 1997) o bien enfoques *ad hoc* para aproximar un valor asociado a los beneficios (Bertram, Meyerhoff, Rehdanz y Wüstemann, 2017).

El tratamiento de la sustentabilidad de los parques parece estar confinado a un espectro de monodisciplinariedad, sin que se tenga disponible una estructura sistémica que vaya más allá de este enfoque. Una de las barreras que más se destacan es la carencia de una visión compartida que se decante en guías, normas, lineamientos, herramientas o planes especializados, es decir, que brinde soporte técnico y rumbo al desarrollo de estos espacios (ANPR y WRI México, 2019). Los pocos intentos en este sentido son plausibles y ciertamente revelan la importancia de seguir profundizando en el tema. Uno de los primeros intentos recapitula en el tema para resaltar que históricamente el parque ha tenido un cariz social, y que el aspecto ambiental ha sido dejado a un lado (Cranz y Boland, 2004), para luego centrarse en la evaluación ecológica, sin considerar los aspectos sociales y económicos. Castro-Tanzi (2005) propone un índice de evaluación de áreas verdes urbanas, pero solo enfatiza los criterios medioambientales, sin partir desde el enfoque en la sustentabilidad.

Vélez-Restrepo (2009) desarrolla un esquema de evaluación integral de parque sustentable, pero no se aprecian en su modelo aspectos ahora relevantes, tales como la capacidad de los parques para aprovechar el agua de lluvia, por ejemplo. Lo mismo puede decirse del modelo propuesto por Guevara, Espejel, Ojeda, Aramburo y De la Parra (2014), quienes presentan un esquema de evaluación amplio y pertinente, si bien otorgan menos peso a la monetización de los beneficios de los servicios ambientales y sociales. En el estudio de Nady (2016) se aprecian varios criterios de evaluación, tanto ambientales como sociales, pero de nuevo, no se incluyen criterios económicos. El trabajo de Flores-Xolocotzi (2012) es un buen marco de referencia, sugiriendo avenidas plausibles para abordar la evaluación de los parques desde el desarrollo sustentable. No obstante, este trabajo no presenta evidencia empírica y los indicadores que se proponen son muy agregados, además que no enfatiza la monetización de los servicios derivados de la multifuncionalidad de los parques urbanos.

Si bien se han desarrollado esfuerzos plausibles para la gestión de la sustentabilidad de los parques urbanos, prevalece en la literatura la falta de un modelo integral que permita apreciar si los parques urbanos son de calidad a la luz de los criterios de sustentabilidad. Más aún, no se cuenta con un modelo de evaluación pertinente para las circunstancias y el contexto de las regiones áridas.

2. Método

2.1. La axiología de valores relacionada con la sustentabilidad

“El desarrollo humano es un enfoque alternativo que trata de orientar las estrategias y las políticas de desarrollo enfatizando que el fin del desarrollo es la gente...las tres oportunidades esenciales para la gente son: a) disfrutar de una vida prolongada y saludable; b) adquirir conocimientos; y c) tener acceso a recursos e ingresos suficientes para mantener un nivel de vida decente” (Seijo, 2009, p. 146).

Siguiendo esta misma fuente (ver Tabla 1), se identificó una taxonomía de valores a los que el Desarrollo Sustentable abona, a saber: a) valores de la condición de ser humano, que incluye los corporales, intelectuales y afectivos; b) valores de la singularidad, que incluye los liberadores, morales y estéticos; y c) los valores de la naturaleza relacional, en los que se encuentran los sociales, ecológicos, económicos y religiosos. Esta composición axiológica da lugar a la idea que al final de cuentas la sustentabilidad, al igual que muchos otros enfoques, tiene un valor supremo ulterior: el *amor a la vida misma* en su más amplio sentido.

En relación con los *valores de la condición de ser humano*, y en el contexto de la sustentabilidad de los parques urbanos los valores *corporales* están relacionados principalmente con el bienestar físico, tanto con la condición de tener oportunidad de ejercitarse, como con la de obtener condiciones de descanso y relajación, es decir, son aquellos valores asociados con la salud, tanto física como mental. Los valores *intelectuales* se relacionan con la posibilidad de reflexionar en el espacio verde, de contemplarlo, lo que a la postre invita a pensar, o a no pensar del todo; además, son frecuentes los estudios que afirman que en el parque se estimula la creatividad. A su vez, los valores *afectivos* se relacionan con la amistad, el amor filial y el enamoramiento.

Tabla 1. Taxonomía de valores asociados con el desarrollo humano asociadas con Desarrollo Sustentable.

Dimensión	Elementos	Componentes
Relativos a la condición humana	Corporales	Salud física, salud mental.
	Intelectuales	Reflexión, contemplación, pensar o no pensar, creatividad, adquirir conocimiento.
	Afectivos	Amistad, amor filial, enamoramiento.
Relativos a la singularidad	Liberadores	Libertad, autonomía, autoestima.
	Morales	Verdad, honestidad.
	Estéticos	Belleza, arte.
Relativos a la naturaleza relacional	Sociales	Tolerancia, igualdad, equidad, inclusión, otredad, diálogo.
	Ecológicos	Biofilia, responsabilidad medioambiental.
	Instrumentales	Subsistencia, espacio común.
	Trascendencia	Religiosidad, espiritualidad, fe.

Fuente: Elaboración propia con base en la categorización de Seijo (2009).

Los valores de la singularidad se dividen en *liberadores*, *morales* y *estéticos*. Los primeros evocan la libertad individual, la autonomía y la autoestima. Los segundos se refieren al fortalecimiento de valores como la honestidad y la verdad, mientras que los terceros incluyen la belleza y el arte. En el contexto del parque urbano, en el capítulo anterior se mostró que estos espacios propician la introspección y los sentimientos de libertad, mejorando la autoestima. También fue posible apreciar que cuando se ejecutan acciones de mantenimiento y conservación, los parques urbanos elevan la moral, desalentando el crimen. Además, los valores estéticos se promueven con el paisaje y las formas naturales, tanto de vegetación como de fauna, y no se restringen a la vista, sino que se adicionan los sentidos del oído y del olfato.

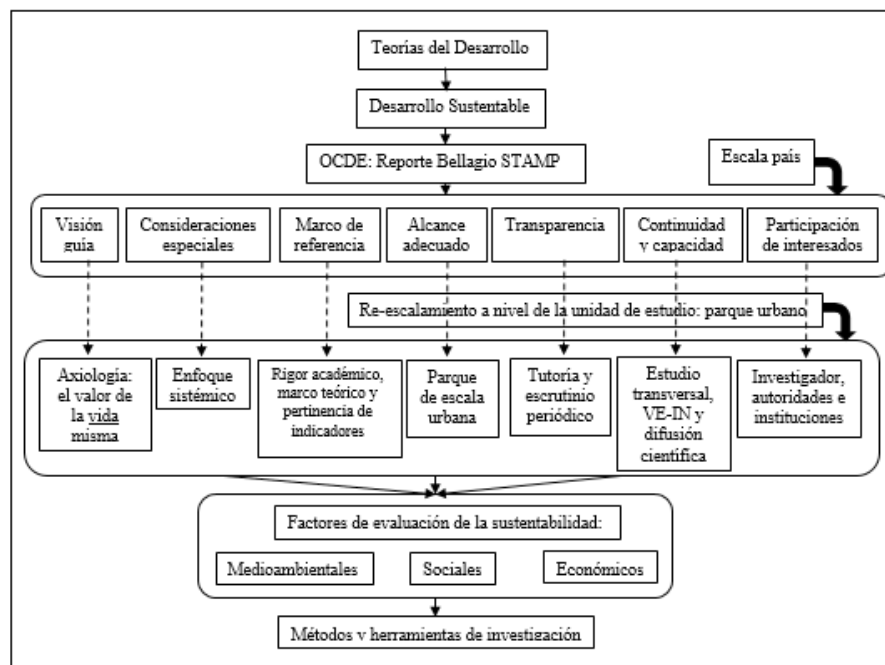
Finalmente, los valores de la naturaleza relacional se categorizan en *sociales*, *ecológicos*, *instrumentales* o *económicos*, y *de trascendencia*. En la categoría de valores *sociales* se pueden mencionar la tolerancia, la equidad, la otredad, la accesibilidad, la inclusión y el diálogo. Todos estos valores nos distinguen como personas integrantes de una comunidad, en este caso de una ciudad. Como se ha argumentado, los parques como espacios públicos promueven la interacción entre personas de grupos diversos, generan acuerdos y gestan nuevos conflictos. Las cualidades que distinguen a los parques como formas depuradas de espacio público son sus capacidades relacionales y procesuales (Ramírez-Kuri, 2018). Dentro de los valores *ecológicos* está el amor por la naturaleza, por lo vivo; así como todos los valores implicados en nuestra responsabilidad con el medioambiente, es decir, justo lo que la evidencia ha mostrado que los parques promueven. Los valores *instrumentales* se refieren a los medios de subsistencia, a los recursos materiales y monetarios, así como al territorio como espacio público. Por último, los valores de *trascendencia* se identifican con la religiosidad de las personas y con su fe en una entidad superior. La manifestación de los valores *instrumentales* y de *trascendencia* también se promueve en los parques urbanos. Tal y como la evidencia lo ha mostrado, los parques tienen valor económico, si bien de no mercado, pero aun así es posible asociarles un valor; además, en muchos casos prestan servicios ecosistémicos, como los de provisión (en forma de cultivos o huertos, por ejemplo). Los parques conllevan un gran contenido simbólico que trasciende su esfera espacial y la estancia en ellos proporciona la calma que promueve la espiritualidad

2.2. La estructura del modelo conceptual

El abordaje para la conformación de la estructura conceptual del modelo metodológico de la evaluación de la sustentabilidad de los parques urbanos adoptó un enfoque sistémico input-output. Para tal efecto se partió de una adecuación de la estructura presentada por Sala, Ciuffo y Nijkamp (2015), quienes sugirieron un procedimiento que sigue un proceso sistemático para la evaluación genérica de la sustentabilidad de un sistema. La Figura 1 muestra la estructura de la visión sistémica integradora del modelo, mismo que se adoptó y ajustó al propósito del estudio.

El punto de partida es el nicho de conocimiento (epistemología) construido alrededor de las Teorías del Desarrollo (Gutiérrez-Garza, 2007), que tiene como pináculo paradigmático el Desarrollo Sustentable, es decir, aquel que satisfaciendo las necesidades actuales, no compromete las necesidades futuras (Soto y Rascon, 2012).

Figura 1. Estructura conceptual del modelo de gestión de la sustentabilidad de parques urbanos.



Fuente: Elaboración propia.

Considerando que el Desarrollo Sustentable es un concepto integrador, es necesario un proceso de despliegue del modelo de su evaluación de la sustentabilidad que lo sea también. Para tal efecto, el input iniciador de este proceso se basa en los *Principios de Evaluación de la Sustentabilidad del Reporte Bellagio* de la OCDE (*STAMP: Sustainability Assessment and Measurement Principles*) (OCDE, 2016). Los principios para la evaluación de la sustentabilidad de este organismo multinacional (visión guía, consideraciones especiales, marco de referencia, alcance adecuado, transparencia, continuidad y capacidad, y participación de interesados), y en general el esquema Bellagio, tienen una alta aceptación en la comunidad científica y han prevalecido sobre una gran variedad de propuestas y enfoques para abordar el tema (Pintér, Hardi, Martinuzzi y Hall, 2012).

Bajo la conceptualización de la estructura del Reporte Bellagio y siguiendo las recomendaciones de Sala *et al.* (2015), se efectúa un re-escalamiento de los siete principios al ámbito de un parque urbano. Lo anterior permite establecer que la visión guía es la base axiológica a la que atiende la sustentabilidad, esto es, el valor ulterior que se persigue es la vida misma, no solo la humana, sino la vida en su más amplia expresión.

El modelo integra los tres ejes de la sustentabilidad, se reconoce que las ciudades son sistemas termodinámicos entrópicos que son esencialmente desnaturalizantes (Fariña-Tojo y Ruiz-Sánchez, 2002). La ciudad es el suprasistema de una jerarquía a lo largo de la cual descienden los subsistemas *espacio público*, *espacio verde urbano* y *parque urbano* (Taylor y Hochuli, 2017). Esta visión lleva a reconocer que un parque urbano es un sistema que procesa recursos (materiales, energéticos y de gestión) para

poner en marcha una serie de procesos de alta complejidad que resultan en la prestación de servicios medioambientales, sociales y económicos. Dada su naturaleza abierta y entrópica, el *sistema parque urbano* requiere de acciones de gestión para mantener su integridad (Sorensen, 1997; Turan, Pulatkan, Beyazlı y Özen, 2016).

Los diferentes marcos de referencia en los que se desarrollan los eventuales estudios demandan rigor académico, tiene como premisa partir desde una base de conocimientos sólidos y un marco referencial que permita derivar factores de evaluación que a su vez decanten en indicadores de desempeño pertinentes. Se eligió como entidad de estudio el Parque Central “Hermanos Escobar”, cuya escala permite un alcance adecuado para el eventual desarrollo y aplicación de la estructura del modelo.

El escrutinio por pares, tutorías o consultoría privada, le confieren la transparencia a la que hace referencia uno de los principios del Reporte Bellagio. Ahora bien, como el modelo brinda perspectiva acerca del estatus de los indicadores relacionados con la sustentabilidad del parque en un momento determinado, los resultados tienen el potencial de promover una mejor gestión de estos espacios, fortaleciendo la capacidad de tomar decisiones alineadas con el incremento de la sustentabilidad. Para que el estudio capture las diferencias de los dos escenarios climáticos de la región, su transversalidad abarca los periodos de *verano e invierno*. Además de las implicaciones de gestión, es previsible que se obtengan productos de la investigación que se difundan y discutan en las publicaciones arbitradas que de la aplicación del modelo se deriven. Por último, además de los funcionarios, se involucran otras entidades interesadas, tales como la academia, los colectivos de la sociedad civil y la población usuaria del parque.

3. Resultados

3.1. Indicadores medioambientales

Tabla 2. Variables e indicadores medioambientales

Indicador	Descripción	Variable o característica	Niveles o unidades	Referencia
Cobertura vegetal	Tipo y número de elementos vegetales	Origen, hoja, consumo de agua, alergenidad.	Categorías nominales y ordinales	Morales-Vásquez <i>et al.</i> (2018), Bae y Ryu, (2015a).
Tipo de superficie	Vegetal natural Protegida Permeable	Tipo de superficie o cobertura	% de tipo de superficie.	Bae y Ryu (2015), EPA, (2007), Thees y Olschewski (2017), Pan <i>et al.</i> (2019).
Protección eólica	Presencia de barreras protectoras	Tipo de barreras	Nivel de protección	Ranasinghe <i>et al.</i> (2019).

Continúa...

Indicador	Descripción	Variable o característica	Niveles o unidades	Referencia
Consumo de agua	Volumen de agua de riego utilizado	Agua tratada Agua potable	Volúmenes de cada tipo.	García (1989).
Regulación térmica	Gradiente de temperatura interior/ exterior	Nivel térmico interior/ exterior. Temperatura en la superficie del terreno (LST).	Temperatura en oC.	Brown, Vanos, Kenny y Lenzholzer (2015), Avdan y Jovanovsk (2016).
Regulación del ruido	Gradiente de sonido exterior/interior	Presión de sonido exterior/interior.	Nivel de presión de sonido en dB.	Lee <i>et al.</i> (2018), Cohen y Castillo (2017).
Protección del suelo	Cobertura de suelo desnudo	Tipo de cobertura	% de cobertura por tipo.	Thees y Olschewski (2017), Pan <i>et al.</i> (2019).
Infiltración	Superficie permeable e impermeable	Tipo de cobertura	% de cobertura permeable.	EPA (2007).
Captura de agua de lluvia	Capacidad de aprovechar el agua de lluvia.	Depresiones, microcuencas y terraplenes.	Localización y tipo	Lancaster (2014), Haaland y van Den Bosch (2015).
Reciclado de material orgánico	Cerrar ciclo de nutrientes.	Tipo de material orgánico reciclado	Volumen de material orgánico reciclado	Chifari, Lo Piano, Matsumoto y Tasaki (2017)

Fuente: Elaboración propia.

La sólida base teórico-axiológica soporta la elección de los indicadores medioambientales para la gestión de la sustentabilidad de los parques urbanos, ya que atiende, en amplio espectro los valores relativos a la condición humana, la singularidad y a la naturaleza relacional, tal como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3. Relación entre los indicadores medioambientales y la taxonomía de valores asociados con el Desarrollo Sustentable.

Indicador Medioambiental	Característica axiológica		
	Condición humana	Singularidad	Naturaleza relacional
Cobertura vegetal	***	***	***
Tipo de superficie	*	**	**
Protección eólica	*	*	**
Consumo de agua	**	**	***
Regulación térmica	***	**	**
Regulación del ruido	***	***	***
Protección del suelo	**	**	*
Infiltración	**	**	*
Captura de agua de lluvia	*	**	**
Reciclado de material orgánico	*	**	***

*Nivel de relación: *baja, **mediana, ***alta.*

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

El elemento más importante y que más abona a la axiología de valores es la cobertura vegetal. De hecho, en la literatura se le reconoce su importancia, destacando en orden de prioridad para la gestión los árboles, los arbustos y las herbáceas (Addink, 2001; Brown *et al.*, 2015). No obstante, se reconoce también que la gestión del arbolado es un gran consumidor de recursos (Saldías-Peñañiel, 2012), sobre todo si las especies de árboles no son nativas (Ibes, 2015). La gestión del arbolado requiere que la gerencia tenga a su disposición especialistas, ya que involucra muchos aspectos técnicos y requiere de equipo especializado (Lin, Kroll, Nowak y Greenfield, 2019).

Otro factor que influye en los valores lo constituye el conjunto de los servicios ecosistémicos de regulación del ruido que prestan los parques. Lo que las personas escuchan en el parque influye en la calidad percibida del espacio. De acuerdo con Smith (1998), desde la masificación del automóvil, el *ruido* está considerado una de las principales fuentes de contaminación en las ciudades. El referido estudio estima que la población que vive en las urbes está expuesta a niveles de ruido promedio que alcanzan lecturas de

presión de sonido ($L_{A,eq}$) de 65 dB en promedio, con tiempos de exposición largos. Bajo estas condiciones aumenta el riesgo de padecimientos físicos y mentales, tales como la hipoacusia, la ansiedad y la depresión. El problema del ruido se exagera en los grandes centros urbanos de países en vías de desarrollo, fenómeno que se ha resaltado desde hace décadas (Hardoy, Mitlin y Satterthwaite, 1992).

Las visitas a los parques incluyen personas que buscan alejarse del ruido cotidiano del ambiente urbano, ya sea como una forma de aliviar las tensiones y el estrés, o bien para reflexionar, o simplemente para dejar la mente en blanco (Devilee, Kempen, Swart, Kamp y Ameling, 2017). Después de revisar varios trabajos, Dzhambov y Dimitrova (2014) concluyen que la quietud y los *sonidos* naturales que brinda el ambiente en los parques juega un papel preponderante como amortiguador que mejora la salud mental. El ambiente sonoro agradable al oído en los parques es uno de los múltiples servicios que presta la vegetación, particularmente los conjuntos arbolados que actúan como barreras sonoras aislando el ruido del tránsito urbano y de otras fuentes no naturales (Brambilla, Gallo y Zambon 2013; Calleja, Díaz-Balteiro, Iglesias-Merchan y Soliño, 2017).

Es posible distinguir fuentes de ruido internas y externas. Las internas se refieren al ruido que se origina dentro del ámbito territorial del parque, mientras que las externas se refieren al ruido que proviene del exterior del parque, principalmente de la avenida principal más cercana al espacio (Aletta, Kang, Astolfi y Fuda, 2016). Las fuentes internas de ruido son muy diversas y subjetivas. Al caminar se produce ruido, cuya intensidad depende de la superficie de la senda en el parque. Fuda, Aletta, Kang y Astolfi (2015) encontraron que las superficies que mejor amortiguan el ruido son el suelo desnudo y el pasto; en esta misma línea está el trabajo de Aletta *et al.* (2016). Algunas especies aviarias pueden producir ruidos molestos, sobre todo en épocas de reproducción y de crianza (Francis, Ortega y Cruz, 2009). Otros estudios resaltan la música, el viento, el sonido local, los juegos infantiles, las voces y gritos de las personas y en menor grado, las mascotas presentes (Brambilla, Gallo, Asdrubali y D'Alessandro, 2013; Liu, Xiong, Wang y Luo, 2018).

No obstante que el ruido producido por fuentes internas esté presente y su nivel no difiera o inclusive rebase al de las inmediaciones del parque, las investigaciones han mostrado que es común que las personas perciben que este es menor (Brambilla, Gallo y Zambon, 2013). Esto ha sido atribuido a la simple presencia del arbolado y a los sonidos naturales relacionados con la vegetación, como el roce de las hojas y el movimiento de la copa (Brambilla y Maffei, 2006; Gidlöf-Gunnarsson y Öhrström, 2007). Lo anterior resalta la importancia de la presencia de la vegetación en los parques, particularmente los árboles, ya que con su disponibilidad se tiene un impacto objetivo en la regulación del ruido y otro subjetivo en la percepción de esta. Más aún, la disponibilidad de vegetación y el efecto que esta tiene para amortiguar el ruido urbano es considerado por algunos países europeos como un indicador de justicia social (Lakes, Brückner y Krämer 2014).

Los niveles de reducción del ruido no observan un patrón definido, dependen de la ubicación del espacio, de su tamaño, configuración, de las fuentes de sonido internas y de los alrededores (Guedes, Bertoli y Zannin, 2011). No hay margen para establecer un intervalo típico de reducción, ya que cada parque es diferente, el intervalo de reducción del ruido, en el caso de que estuviera objetivamente presente, sería característico y único a cada espacio (Margaritis y Kang, 2017). En este sentido, destaca el trabajo multinacional de Margaritis, Kang, Filipan y Botteldooren (2018), quienes caracterizaron los perfiles de ruido en diferentes zonas de los parques en seis ciudades, encontrando evidencia del efecto regulador en rela-

ción con las áreas exteriores, pero con gradientes de amortiguamiento diferentes de acuerdo a la ciudad y a la zona del parque estudiada. Aunque a menor escala, resultados similares ya habían sido presentados por (Onder y Kocbeker, 2012).

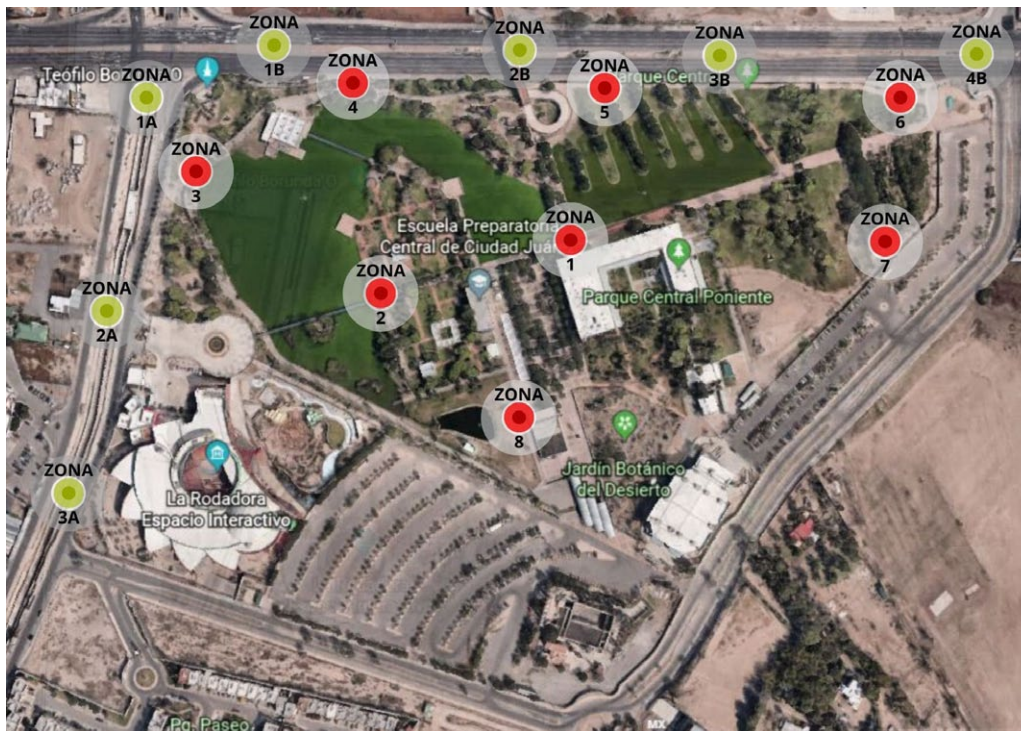
Tratando de relacionar la intensidad de sonido con el límite máximo permitido (65 dB), destacan dos estudios. El primero, mostró que el ruido en los parques estaba linealmente relacionado con la densidad de la vegetación, la cantidad de sombra y la escala del parque (González-Oreja, Bonache-Regidor y de la Fuente-Díaz, 2010), reportando niveles de sonido en el rango de 47.3-78.5 dB. Y el segundo, reportó un rango de niveles de presión de sonido menos disperso (40-55 dB), encontrando diferencias significativas según el sitio en el parque en el que se tomó la lectura (Irvine, Devine-Wright, Payne, Fuller, Painter y Gaston, 2009).

3.1 Caso de estudio: regulación del ruido

Como se ha mostrado anteriormente, los parques urbanos y la vegetación en general, tienen la capacidad de amortiguar los niveles de ruido en el ámbito urbano, brindando un ambiente que propicia la calma y da lugar a la reflexión o a la introspección.

En el periodo de verano de 2019, se monitoreó la presión de ruido en los puntos que se muestran en la Figura 2. Los resultados se muestran en la tabla 4.

Figura 2. Punto de monitoreo de los niveles de presión de sonido en el Parque Central “Hermanos Escobar” en Ciudad Juárez, México.



Fuente: Elaboración propia con base en Google Earth (2019).

Los resultados de la prueba *post hoc* de Tukey muestran que el primer grupo comprende los puntos de muestreo de las zonas con menor presión de sonido. Siguiendo el orden de intensidad de presión de sonido, los puntos 8 y 1 se ubican en el umbral de *baja intensidad*, el nivel de ruido es equivalente al sonido de la lluvia o a una conversación entre dos personas. Los puntos 2, 7, 6 y 3 son comunes para los grupos A y B, pero en el segundo grupo destaca el punto 3 que, aunque aún se ubica en la zona de *baja intensidad*, la presión de sonido es significativamente mayor que en los puntos 8 y 1 del grupo A.

Tabla 4. Promedios de presión de sonido (dB) en los puntos de monitoreo

Puntos de monitoreo	Grupos homogéneos para $\alpha=0.05$							
	A	B	C	D	E	F	G	H
8	48.603							
1	49.003							
2	49.853	49.853						
7	50.197	50.197						
6	53.693	53.693	53.693					
3	54.370	54.370	54.370	54.370				
5		55.690	55.690	55.690				
4			58.917	58.917	58.917			
2B-T				60.270	60.270	60.270		
A2-TB	Región de mediana intensidad				63.370	63.370	63.370	
A3-TB						66.090	66.090	66.090
4B-T	Región de alta intensidad de sonido						67.080	67.080
A1-TB	Fuera de la norma para ciudades (65 dB)						68.440	68.440
3B-T								71.470
1B-T								71.510

T. Avenida Tecnológico. TB. Avenida Teófilo Borunda.

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

La mecánica del párrafo anterior se sigue a través del análisis de grupos homogéneos hasta llegar al grupo D, donde se rebasa el umbral de *baja intensidad* y se llega en el punto 2B-T, que se localiza en el exterior del parque, precisamente en el camellón de la Avenida Tecnológico, a niveles de presión de sonido que rebasan los 60 dB, lo que corresponde a un *nivel medio* de presión de sonido, equivalente a una charla a viva voz entre un grupo numeroso de personas.

Los promedios de presión de sonido aumentan en los grupos E y F, en este último, en el punto A3 de la Avenida Teófilo Borunda, la presión promedio rebasa la norma máxima permitida de 65 dB para una

ciudad, equivalente al ruido producido por el tráfico no intenso. Este patrón se mantiene en el grupo G, donde tres de cuatro puntos rebasan la norma. Por último, en el grupo H todos los promedios rebasan la norma; particularmente, en el camellón de la Avenida Tecnológico, puntos 3B y 1B, el nivel de ruido supera los 70 dB, lo que los ubica en el nivel de *alta intensidad*, equivalente al ruido que produce una secadora de cabello o el tráfico en horas de mayor tránsito sobre una avenida principal.

A manera de discusión, las áreas interiores del parque presentan niveles de presión de sonido significativamente menores que las áreas exteriores. En ningún caso se rebasó el umbral de presión de sonido correspondiente a baja intensidad. Los puntos 3 y 4 resultaron los más ruidosos, estos puntos están localizados en las inmediaciones de la Avenida Tecnológico, y aun así, presentaron promedios de presión de sonido que resultaron significativamente menores que sus contrapartes en el camellón de la Avenida Tecnológico.

Por lo que respecta a las áreas exteriores, todos los puntos que se monitorearon rebasaron el umbral de baja intensidad de sonido y, con la excepción de dos, los demás están por encima del límite de la norma de 65 dB. En dos de los puntos, 3B-T y 1B-T, localizados sobre el camellón de la Avenida Tecnológico, el nivel de presión de sonido llega a niveles de *alta intensidad*.

Conclusión

Los resultados sugieren que el parque regula muy bien el ruido, inclusive en áreas adyacentes interiores-exteriores, como es el caso del camellón de la Av. Panamericana y su contraparte interior; en estas áreas, se aprecian diferencias significativas en los niveles de presión de sonido. En ningún caso el nivel de sonido de las áreas inferiores rebasó el umbral de la baja intensidad. El gradiente más pronunciado se encontró entre el interior y el exterior fue de -22.91 dB.

Existe evidencia significativa que permite concluir que el parque regula el ruido eficaz y eficientemente, brindando un ambiente propicio para que los usuarios se aislen de la dinámica urbana y encuentren quietud y solaz.

Este caso de estudio permitió establecer la conexión entre la gestión del espacio público, en este caso, un parque urbano y los valores a los que atiende. Al tener la capacidad de regular los niveles de ruido, se promueven los valores relativos a la condición humana, específicamente, se promueve la salud física y mental, se da pie a la reflexión y fomenta el ambiente ideal para el establecimiento de relaciones afectivas.

La calma y los sonidos naturales enfatizan los valores de la singularidad, porque dan la sensación de libertad y permiten expresiones de belleza artística. El ambiente sonoro natural, con su gran variedad de tonalidades, es ideal para practicar la espiritualidad, apreciar la naturaleza y reflexionar sobre la importancia del parque como elemento de naturalidad y de encuentro en las urbes, con lo que se enfatizan los valores relativos a la naturaleza relacional de los seres humanos.

En conclusión, la gestión orientada hacia los aspectos sustentables del espacio público en general y de los parques en particular, es una forma de proteger la vida en su más amplio sentido. Asimismo, este enfoque en la gestión de la sustentabilidad del parque urbano abona a que los habitantes de una ciudad ejerzan su derecho a vivir en ella, se relacionen y refuercen sus lazos en un territorio neutral, incluyente y accesible.

Referencias

- Addink, S. (2001). Trees are Sacred, Grass is Bad; Why? Recuperado de: [http://www.unruhturf.com/pdf/2Did You Know-Trees %26 Grass Both Clean the Ari.pdf](http://www.unruhturf.com/pdf/2Did%20You%20Know-Trees%26%20Grass%20Both%20Clean%20the%20Ari.pdf).
- Aletta, F., Kang, J., Astolfi, A. y Fuda, S. (2016). Differences in soundscape appreciation of walking sounds from different footpath materials in urban parks. *Sustainable Cities and Society*, 27, 367-376. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scs.2016.03.002>.
- ANPR y WRI México. (2019). *Agenda 2025 para el Espacio Público y la Vida Pública en México*. Ciudad de México. Recuperado de: [http://movilidadamable.org/Propuestas electorales 2018/Desarrollo Urbano/ AGENDA2025 EPVP MEXICO_VF.pdf](http://movilidadamable.org/Propuestas%20electorales%202018/Desarrollo%20Urbano/AGENDA2025%20EPVP%20MEXICO_VF.pdf).
- Avdan, U., y Jovanovsk, G. (2016). Algorithm for Automated Mapping of Land Surface Temperature Using LANDSAT 8 Satellite Data. *Journal of Sensors*, 2016, 8. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1155/2016/1480307>.
- Bae, J. y Ryu, Y. (2015a). Land use and land cover changes explain spatial and temporal variations of the soil organic carbon stocks in a constructed urban park. *Landscape and Urban Planning*, 136, 57-67. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.LANDURBPLAN.2014.11.015>.
- Bae, J. y Ryu, Y. (2015b). Land use and land cover changes explain spatial and temporal variations of the soil organic carbon stocks in a constructed urban park. *Landscape and Urban Planning*, 136, 57-67. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.LANDURBPLAN.2014.11.015>.
- Bertram, C., Meyerhoff, J., Rehdanz, K. y Wüstemann, H. (2017). Differences in the recreational value of urban parks between weekdays and weekends: A discrete choice analysis. *Landscape and Urban Planning*, 159, 5-14. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2016.10.006>.
- Bjerke, T., Østdahl, T., Thrane, C. y Strumse, E. (2006). Vegetation density of urban parks and perceived appropriateness for recreation. *Urban Forestry and Urban Greening*, 5(1), 35-44. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ufug.2006.01.006>.
- Bowler, D. E., Buyung-Ali, L., Knight, T. M. y Pullin, A. S. (2010). Urban greening to cool towns and cities: A systematic review of the empirical evidence. *Landscape y Urban Planning*, 97(3), 147-155. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2010.05.006>.
- Brambilla, G., Gallo, V., Asdrubali, F. y D'Alessandro, F. (2013). The perceived quality of soundscape in three urban parks in Rome. *The Journal of the Acoustical Society of America*, 134(1), 832-839. DOI: <https://doi.org/10.1121/1.4807811>.
- Brambilla, G., Gallo, V. y Zambon, G. (2013). The soundscape quality in some urban parks in Milan, Italy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10(6), 2348-2369. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph10062348>.
- Brambilla, G. y Maffei, L. (2006). Responses to noise in urban parks and in rural quiet areas. *Acta Acustica United with Acustica*, 92(6), 881-886.
- Brown, R. D., Vanos, J., Kenny, N. y Lenzholzer, S. (2015). Designing urban parks that ameliorate the effects of climate change. *Landscape and Urban Planning*, 138, 118-131. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2015.02.006>.

- Calleja, A., Díaz-Balteiro, L., Iglesias-Merchan, C. y Soliño, M. (2017). Acoustic and economic valuation of soundscape: An application to the 'Retiro' Urban Forest Park. *Urban Forestry and Urban Greening*, 27, 272-278. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ufug.2017.08.018>.
- Campbell, L. K., McMillen, H. y Svendsen, E. S. (2019). The Written Park: Reading Multiple Urban Park Subjectivities Through Signage, Writing, and Graffiti. *Space and Culture*, 120633121882078. DOI: <https://doi.org/10.1177/1206331218820789>.
- Castro-Tanzi, S. (2005). Evaluacion de un indice para valorar las areas verdes urbanas: su aplicacion y analisis en la localidad de Barrio Dent y Altos del Escalante con una perspectiva geografica. *Reflexiones*, 84(1), 107-125.
- Chifari, R., Lo Piano, S., Matsumoto, S. y Tasaki, T. (2017). Does recyclable separation reduce the cost of municipal waste management in Japan? *Waste Management*, 60, 32-41. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.WASMAN.2017.01.015>.
- Cohen, M. y Castillo, O. (2017). Noise in the city. Acoustic pollution and the walkable city. *Estudios Demograficos y Urbanos*, 32(1), 65-96. DOI: <https://doi.org/10.24201/edu.v32i1.1613>.
- Cranz, G. y Boland, M. (2004). Defining the Sustainable Park: A Fifth Model for Urban Parks. *Landscape Journal*, 23(2), 102-120. DOI: <https://doi.org/10.3368/lj.23.2.102>.
- Devilee, J., Kempen, E., Swart, W., Kamp, I. y Ameling, C. (2017). Assessment of spatial and physical neighborhood characteristics that influence sound quality and herewith well-being and health. *Noise and Health*, 19(88), 154. DOI: https://doi.org/10.4103/nah.NAH_53_16.
- Dzhambov, A. M. y Dimitrova, D. D. (2014). Urban green spaces' effectiveness as a psychological buffer for the negative health impact of noise pollution: a systematic review. *Noise y Health*, 16(70), 157. DOI: <https://doi.org/10.4103/1463-1741.134916>.
- EPA (2012). *Benefits of Low Impact Development: How LID Can Protect Your Community's Resources*. United States Environmental Protection Agency. Recuperado de: www.epa.gov/nps/lid.
- Fariña-Tojo, J. y Ruiz-Sánchez, J. (2002). Orden, desorden y entropía en la construcción de la ciudad. *Urban*, 7, 8-15.
- Flores-Xolocotzi, R. (2012). Incorporando desarrollo sustentable y gobernanza a la gestión y planificación de áreas verdes urbanas. *Frontera norte*, 24(48), 165-190.
- Flores-Xolocotzi, R. y González-Guillén, M. de J. (2007). Consideraciones sociales en el diseño y planificación de parques urbanos. *Economía, Sociedad y Territorio*, VI(24), 913-951. DOI: <https://doi.org/10.22136/est002007242>.
- Francis, C. D., Ortega, C. P. y Cruz, A. (2009). Noise Pollution Changes Avian Communities and Species Interactions. *Current Biology*, 19(16), 1415-1419. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cub.2009.06.052>.
- Frutos-Madrado, P. D. (2004). Determinantes de las visitas a los parques y jardines urbanos: aplicación de un modelo de gravedad. *Estudios de Economía Aplicada*, 22(2), 349-363.
- Fuda, S., Aletta, F., Kang, J. y Astolfi, A. (2015). Sound perception of different materials for the footpaths of urban parks. *Energy Procedia*, 78, 13-18. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.egypro.2015.11.101>.
- García, A. M. (1989). El parque urbano como espacio multifuncional: origen, evolución y principales funciones. *Paralelo* 37, 13, 105-112.

- Gidlöf-Gunnarsson, A. y Öhrström, E. (2007). Noise and well-being in urban residential environments: The potential role of perceived availability to nearby green areas. *Landscape and Urban Planning*, 83(2-3), 115-126. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2007.03.003>.
- González-Oreja, J. A., Bonache-Regidor, C. y de la Fuente-Díaz, A. A. (2010). Far from the noisy world? Modelling the relationships between park size, tree cover and noise levels in urban green spaces of the city of Puebla, Mexico. *Interciencia*, 35(7), 486-492. DOI: <https://doi.org/0378-1844/10/07/486-07>.
- Google Earth (2019). Mapa del Parque Central Hermanos Escobar. Recuperado de: https://earth.google.com/web/search/Parque+Central+Hermanos+Escobar,+Avenida+Tecnol%c3%b3gico,+Partido+Iglesias,+Ciudad+Ju%c3%a1rez,+Chihuahua/@31.6878222,-106.4271636,1126.20559825-a,882.96847792d,35y,0h,45t,0r/data=Cs8BGqQBEp0BCiUweDg2ZTc1YzMzM2M5OTNkZTE6MHhhYjFiOTUxZGU3YjU1OTQ4GXh2nh0VsD9AiaoC_6VWm1rAKmJQYXJxdWUgQ2VudHJhbCBIZXJtYW5vcyBFc2NvYmFyLCBBdmVuaWRhIFRlY25vbMOzZ2ljbywgUGFydGlkbyBJZ2xlclhcy-wgQ2l1ZGFkIEp1w6FyZXosIENoaWh1YWWh1YRgCIAEijgokCStIV2tRaTRAESIIV2tRaTTAGeAdJ-fnNCFaiUH6vSuUWlfAKAI.
- Guedes, I. C., Bertoli, S. R. y Zannin, P. H. (2011). Influence of urban shapes on environmental noise: A case study in Aracaju - Brazil. *Science of the Total Environment*, 412, 66-76. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2011.10.018>.
- Guevara, A., Espejel, I., Ojeda, L., Aramburo, G. y De la Parra, C. (2014). Indicadores para diseñar parques urbanos sustentables. En A. C. El Colegio de la Frontera Norte (Ed.), *Cuando las áreas verdes se transforman en paisajes urbanos*. Tijuana Baja California. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?hl=esylr=yid=mQwQCwAAQBAJyoi=fnidypg=PT4ydq=+Aramburo+Vizcarra+G+indicadores+para+diseñar+parques+urbanos+sustentablesyots=CtN3VYlxwNysig=zW1jsYH2d-AzsAHKHcllrgcobjc#v=onepageyqyf=false>.
- Gutiérrez-Garza, E. (2007). De las teorías del desarrollo al desarrollo sustentable. Historia de la construcción de un enfoque multidisciplinario. *Trayectorias*, IX(25), 45-60.
- Haaland, C. y van Den Bosch, C. K. (2015). Challenges and strategies for urban green-space planning in cities undergoing densification: A review. *Urban Forestry and Urban Greening*, 14(4), 760-771. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ufug.2015.07.009>.
- Hammer, T. R., Coughlin, R. E. y Horn, E. T. (1974). The Effect of a Large Urban Park on Real Estate Value. *Journal of the American Institute of Planners*, 40(4), 274-277. DOI: <https://doi.org/10.1080/01944367408977479>.
- Hardoy, J. E., Mitlin, D. y Satterthwaite, D. (1992). *Environmental problems in Third World cities*. London: Earthscan.
- Ho, C.-H., Sasidharan, V., Elmendorf, W., Willits, F. K., Graefe, A. y Godbey, G. (2005). Gender and Ethnic Variations in Urban Park Preferences, Visitation, and Perceived Benefits. *Journal of Leisure Research*, 37(3), 281-306. DOI: <https://doi.org/10.1080/00222216.2005.11950054>.
- Ibes, D. C. (2015). A multi-dimensional classification and equity analysis of an urban park system: A novel methodology and case study application. *Landscape and Urban Planning*, 137, 122-137. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2014.12.014>.

- Irvine, K. N., Devine-Wright, P., Payne, S. R., Fuller, R. A., Painter, B. y Gaston, K. J. (2009). Green space, soundscape and urban sustainability: An interdisciplinary, empirical study. *Local Environment*, 14(2), 155-172. DOI: <https://doi.org/10.1080/13549830802522061>.
- Irvine, K. N., Warber, S. L., Devine-Wright, P. y Gaston, K. J. (2013). Understanding urban green space as a health resource: A qualitative comparison of visit motivation and derived effects among park users in sheffield, UK. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10(1), 417-442. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph10010417>.
- Lakes, T., Brückner, M. y Krämer, A. (2014). Development of an environmental justice index to determine socio-economic disparities of noise pollution and green space in residential areas in Berlin. *Journal of Environmental Planning and Management*, 57(4), 538-556. DOI: <https://doi.org/10.1080/09640568.2012.755461>.
- Lancaster, B. (2014). *Rainwater Harvesting for Drylands and Beyond* (2ª ed.). Tucson, AZ: Rainsource Press.
- Lee, E. S., Ranasinghe, D. R., Ahangar, F. E., Amini, S., Mara, S., Choi, W., Paulson, S. y Zhu, Y. (2018). Field evaluation of vegetation and noise barriers for mitigation of near-freeway air pollution under variable wind conditions. *Atmospheric Environment*, 175, 92-99. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.ATMOSNV.2017.11.060>.
- Lin, J., Kroll, C. N., Nowak, D. J. y Greenfield, E. J. (2019). A review of urban forest modeling: Implications for management and future research. *Urban Forestry y Urban Greening*, 43, 126366. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ufug.2019.126366>.
- Liu, J., Xiong, Y., Wang, Y. y Luo, T. (2018). Soundscape effects on visiting experience in city park: A case study in Fuzhou, China. *Urban Forestry and Urban Greening*, 31, 38-47. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ufug.2018.01.022>.
- Lutzenhiser, M. y Netusil, N. R. (2001). The effect of open spaces on a home's sale price. *Contemporary Economic Policy*, 19(3), 291-298. DOI: <https://doi.org/10.1093/cep/19.3.291>.
- Mahmoud, A. H. (2011). Analysis of the microclimatic and human comfort conditions in an urban park in hot and arid regions. *Building and Environment*, 46(12), 2641-2656. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2011.06.025>.
- Margaritis, E. y Kang, J. (2017). Relationship between green space-related morphology and noise pollution. *Ecological Indicators*, 72, 921-933. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2016.09.032>.
- Margaritis, E., Kang, J., Filipan, K. y Botteldooren, D. (2018). The influence of vegetation and surrounding traffic noise parameters on the sound environment of urban parks. *Applied Geography*, 94, 199-212. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apgeog.2018.02.017>.
- Morales-Vásquez, E., Sandoval-Ruiz, C. A. y Saldaña-Vázquez, R. A. (2018). Urban park vegetation cover predicts the removal of human food waste by animals. *Urban Forestry y Urban Greening*, 32, 92-98. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ufug.2018.04.009>.
- More, T. A., Stevens, T. y Allen, P. G. (1988). Valuation of urban parks. *Landscape and Urban Planning*, 15(1-2), 139-152. DOI: [https://doi.org/10.1016/0169-2046\(88\)90022-9](https://doi.org/10.1016/0169-2046(88)90022-9).
- Nady, R. (2016). Towards Effective and Sustainable Urban Parks in Alexandria. *Procedia Environmental Sciences*, 34, 474-489. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.PROENV.2016.04.042>.

- Nowak, D. J. (1994). Atmospheric carbon dioxide reduction by Chicago's urban forest. En McPherson, E. G., Nowak, D. J. y Rowntree, R. (Eds.), *Chicago's Urban Forest Ecosystem: Results of the Chicago Urban Forest Climate Project*, 83-94. Radnor, PA: ASDA.
- Nowak, D. J. y Crane, D. E. (2000). The Urban Forest Effects (UFORE) model: quantifying urban forest structure and functions. En Hansen, M. y Burk, T. (Eds.), *Integrated Tools for Natural Resources Inventories in the 21st Century*. St. Paul, MN: U.S. Dept. of Agriculture, 714-720. Recuperado de: <https://www.fs.usda.gov/treearch/pubs/18420>.
- Nowak, D. J. y Crane, D. E. (2002). Carbon storage and sequestration by urban trees in the USA. *Environmental Pollution*, 116(3), 381-389. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0269-7491\(01\)00214-7](https://doi.org/10.1016/S0269-7491(01)00214-7).
- OCDE (2016). *BellagioSTAMP*. Recuperado de: <http://www.iisd.org/measure/>.
- Oh, K. y Jeong, S. (2007). Assessing the spatial distribution of urban parks using GIS. *Landscape and Urban Planning*, 82(1-2), 25-32. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2007.01.014>.
- Oke, T. R., Crowther, J. M., McNaughton, K. G., Monteith, J. L. y Gardiner, B. (1989). The Micrometeorology of the Urban Forest [and Discussion]. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 324(1223), 335-349. DOI: <https://doi.org/10.1098/rstb.1989.0051>.
- Onder, S. y Kocbeker, Z. (2012). Importance of the Green Belts to Reduce Noise Pollution and Determination of Roadside Noise Reduction Effectiveness of Bushes in Konya, Turkey. *Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology*, 6(6), 373-376.
- Pan, D., Yang, S., Song, Y., Gao, X., Wu, P. y Zhao, X. (2019). The tradeoff between soil erosion protection and water consumption in revegetation: Evaluation of new indicators and influencing factors. *Geoderma*, 347, 32-39. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.GEODERMA.2019.02.003>.
- Parés-Franzi, M., Saurí-Pujol, D. y Domene, E. (2006). Evaluating the environmental performance of urban parks in Mediterranean cities: An example from the Barcelona Metropolitan Region. *Environmental Management*, 38(5), 750-759. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00267-005-0197-z>.
- Peters, K. (2010). Being together in urban parks: Connecting public space, leisure, and diversity. *Leisure Sciences*, 32(5), 418-433. DOI: <https://doi.org/10.1080/01490400.2010.510987>.
- Pintér, L., Hardi, P., Martinuzzi, A. y Hall, J. (2012). Bellagio STAMP: Principles for sustainability assessment and measurement. *Ecological Indicators*, 17, 20-28. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.ECOLIND.2011.07.001>.
- Ramírez-Kuri, P. (2018). El derecho a la ciudad y espacio público. The right to the city and public space. En Herrera, R. A. y Mora, Á. R. (Eds.), *La ciudad posible: cambios y transformaciones en el Siglo XXI*, 78-102. Ciudad Juárez: Instituto Municipal de Investigación y Planeación. Recuperado de: <https://cidur.org/wp-content/uploads/2018/06/2018-La-ciudad-posible-l.pdf>.
- Ranasinghe, D., Lee, E. S., Zhu, Y., Frausto-Vicencio, I., Choi, W., Sun, W., Seibt, U. y Paulson, S. E. (2019). Effectiveness of vegetation and sound wall-vegetation combination barriers on pollution dispersion from freeways under early morning conditions. *Science of The Total Environment*, 658, 1549-1558. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.SCITOTENV.2018.12.159>.
- Rueda, S. (1997). La ciudad compacta y diversa frente a la conurbación difusa. *La Construcción de La Ciudad Sostenible*, 19(01), 1-18.
- Sala, S., Ciuffo, B. y Nijkamp, P. (2015). A systemic framework for sustainability assessment. *Ecological Economics*, 119, 314-325. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2015.09.015>.

- Saldias-Peñañiel, M. G. (2012). *Arbolado urbano. Diplomado en Diseño y Gestión de áreas verdes sustentables*. Santiago, Chile.
- Schroeder, H. W., Anderson, L. M. y Daniel, T. C. (1984). Perception of personal safety in urban recreation sites. *Journal of Leisure Research*, 16(2), 178–194.
- Seijo, C. (2009). Los valores desde las principales teorías axiológicas: Cualidades apriorísticas e independientes de las cosas y los actos humanos. *Economía*, 34(28), 145-160.
- Smith, A. W. (1998). The World Health Organisation and the prevention of deafness and hearing impairment caused by noise. *Noise y Health*, 1(1), 6–12.
- Sorensen, M. (1997). *Good Practices for Urban Greening*. Washington, DC. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Good-Practices-for-Urban-Greening.pdf>.
- Soto, R. C. y Rascon, O. C. (2012). Desarrollo sostenible (semblanza historica). *Revista Del Centro de Investigacion de la Universidad La Salle*, 10, 101–121.
- Taylor, L. y Hochuli, D. F. (2017). Defining greenspace: Multiple uses across multiple disciplines. *Landscape and Urban Planning*, 158, 25-38. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2016.09.024>.
- Thees, O. y Olschewski, R. (2017). Physical soil protection in forests - insights from production-, industrial- and institutional economics. *Forest Policy and Economics*, 80, 99-106. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.FORPOL.2017.01.024>.
- Turan, S. Ö., Pulatkan, M., Beyazlı, D. y Özen, B. S. (2016). User Evaluation of the Urban Park Design Implementation with Participatory Approach Process. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 216, 306-315. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.12.042>.
- Tyrväinen, L. (1997). The amenity value of the urban forest: an application of the hedonic pricing method. *Landscape and Urban Planning*, 37(3–4), 211-222. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0169-2046\(97\)80005-9](https://doi.org/10.1016/S0169-2046(97)80005-9).
- Vélez-Restrepo, L. A. (2009). Del parque urbano al parque sostenible. Bases conceptuales y analíticas para la evaluación de la sustentabilidad de parques urbanos. *Revista de Geografía Norte Grande*, 43, 31-49. DOI: <https://doi.org/10.4067/S0718-34022009000200002>.
- Weissert, L. F., Salmond, J. A. y Schwendenmann, L. (2014). A review of the current progress in quantifying the potential of urban forests to mitigate urban CO2 emissions. *Urban Climate*, 8, 100-125. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.uclim.2014.01.002>.
- Wolch, J. R., Byrne, J. y Newell, J. P. (2014). Urban green space, public health, and environmental justice: The challenge of making cities “just green enough.” *Landscape and Urban Planning*, 125, 234-244. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2014.01.017>.
- Zannin, P. H., Ferreira, A. M. y Szeremetta, B. (2006). Evaluation of noise pollution in urban parks. *Environmental Monitoring and Assessment*, 118(1-3), 423-433. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10661-006-1506-6>.

VALIDEZ DE CONTENIDO DE UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA DEL SECTOR HOTELERO¹

Content validity of an instrument for measuring
the competitive advantage of the hotel sector

Fecha de envío: 17 de mayo de 2020
Fecha de aceptación: 24 de junio de 2020

1- Rosa Isabel Medina Parra. Nacionalidad: Mexicana. Grado: Doctorado en Ciencias Administrativas. Adscripción: El Colegio de la Frontera. Correo electrónico: imedina@colef.mx. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7864-1575>



RESUMEN

Ante los altos niveles de exigencia organizacional que dicta la globalización, generar y mantener ventaja competitiva constituye un aspecto determinante para lograr el éxito empresarial, por lo que es necesario contar con instrumentos de medición puntuales, especialmente en firmas del sector servicios de entre las cuales destacan aquellas insertas en la actividad turística y de la cual el sector hotelero es pieza fundamental. La presente es una investigación exploratoria, descriptiva y no experimental, orientada a determinar la validez de contenido de un instrumento de medición de la ventaja competitiva del sector hotelero, en el contexto de Ciudad Juárez, desde dos modelos: Lawshe (1975) y Tristán (2008), a partir de un panel de expertos, quienes valoran el contenido y pertinencia de cada ítem; considerando que el CVI mínimo aceptable es de 0.582 y el valor obtenido es de 0.600. Fue posible concluir que el instrumento de medición evaluado es aceptable.

Palabras clave: Ventaja Competitiva, Validez de contenido, Sector Hotelero, Ciudad Juárez.

ABSTRACT

Facing the high levels of organizational demands enforced by globalization, to create and maintain competitive advantage emerge as key aspect to achieve business success; therefore it is necessary to have punctual measuring instruments, especially in firms from the service sector, in which out those inserted in the tourist activity stand out, being fundamental pieces to the hotel sector. This is an exploratory, descriptive and non-experimental research conducted to determine the content validity of an instrument measuring competitive advantage in the hotel sector; at the context of Ciudad Juárez, from two models scope: Lawshe (1975) and Tristan (2008), parting from a panel of experts, who evaluated the content and relevance of each item; considering that the minimum acceptable CVI is 0.582 and the obtained value was 0.600. Therefore, was possible to conclude that the evaluated measuring instrument is acceptable.

Keywords: Competitive Advantage, Content Validity, Hotel Sector, Ciudad Juarez.

Clasificación JEL: M10, M21, M31

Introducción

A partir de la globalización, se observa una transformación radical de los esquemas económicos, donde todas las entidades productivas, incluso las más sólidas, son vulnerables a competidores de clase mundial (Reich, 1992), exigiendo por tanto que las firmas sean competitivas (Martínez, Charterina y Araujo, 2010; Saavedra, 2012); sometiéndolas a una presión intensa para obtener resultados empresariales positivos (Teck-Yong, 2011), de ahí que la competitividad sea considerada elemento indispensable dentro de los ámbitos organizacionales, independientemente del sector al que se circunscriban (Martín, 2011).

Es importante diferenciar claramente entre competitividad y competencia, donde ésta última hace alusión a la rivalidad existente entre dos o más firmas, individuos o grupos para obtener determinada recompensa, en tanto que la competitividad se vincula con esfuerzos planificados desde los esquemas organizacionales para el logro de objetivos establecidos (Sobrino, 2002), especialmente cuando ser la mejor opción no se considera suficiente, ya que anteriormente los productos eran simples y la competencia poco sofisticada, donde las nuevas tendencias de mercado exigen una gran diversidad de productos y servicios, generando competidores más agresivos, pasando con ello a un ambiente de alta competencia (Suárez, 1994; Shapiro, 1988).

Para las organizaciones ya no es suficiente tener clientes satisfechos, sino mantenerse en niveles de competitividad aceptable, por lo que requieren implementar procesos de innovación ágiles, que les genere lealtad de sus clientes y rentabilidad (González y Rodenes, 2008), por lo que el desempeño superior de las firmas se explica solamente a partir de la generación de ventajas competitivas (Alvarez, 2003), afectando tales cambios a la mayoría de los sectores, incluyendo aquellas dedicadas al sector turístico (Orfila-Sintes, 2003), para el cual la rama hotelera es un elemento fundamental, considerando que comúnmente los turistas juzgan al lugar que visitan por los hoteles que brindan sus servicios (Norval, 1936).

No obstante, la relevancia del tema, la literatura académica presenta trabajos relativos a la ventaja competitiva empresarial, sin que se identifique ningún trabajo con características similares al propuesto en este documento, el cual constituye una investigación exploratoria, descriptiva, no experimental, orientada a determinar la validez de contenido de un instrumento de medición de la ventaja competitiva en el sector hotelero, en el contexto de ciudad Juárez.

Marco teórico

1.1 Competitividad del sector hotelero

Es importante mencionar que las ventajas competitivas son esenciales para obtener un mejor resultado empresarial, tanto en mercados locales como internacionales, por lo que los directivos deben disponer de herramientas útiles para la toma de decisiones acertadas, identificando aquellas actividades que favorecen la generación de ventaja competitiva, por lo que deben analizarse de manera puntual; así las entidades productivas, incluyendo aquellas dedicadas al sector servicios de entre las cuales destacan aquellas insertas en la actividad turística y de la cual el sector hotelero es pieza fundamental, se van organizando

en torno al logro de todos aquellos objetivos que deriven en competitividad, que generen valor para sus clientes y logren su lealtad, a partir de la definición de estrategias que permitan desarrollarse y crecer sostenidamente (González y Rodenes, 2008; Máynez, 2011; Ubeda y Moslares, 2008).

Este tipo de empresas cobran mayor relevancia en las últimas décadas, ya que con la globalización se ha incrementado considerablemente la demanda de viajes, generando nuevas fuentes de empleo, crecimiento y desarrollo económico para el país en el que se desempeñan (World Economic Forum, 2019); por lo que aquellas firmas que integran el sector hotelero, necesitan generar, conservar y mejorar sus ventajas competitivas, para mantener su cuota de mercado y responder a las nuevas exigencias de los mismos y enfrentar a la competencia (Orfila-Sintes, 2003).

Por décadas la actividad turística en México ha sido un factor importante de desarrollo y crecimiento económico, considerado como prioridad nacional que se ha abordado en el Plan Nacional de Desarrollo del sexenio 2001-2006, afirmado en el correspondiente al sexenio 2007-2012, ratificado en el sexenio 2013-2018 y también en el que contempla el período 2019-2024, donde incluso se integran proyectos específicos para impulsar la actividad turística, tales como el denominado "Tren Maya" (Presidencia de la República, 2019), en tanto que en el Plan Estatal de Desarrollo, se integra como un objetivo específico, el "Fortalecer el desarrollo turístico del estado de Chihuahua, para incrementar de forma sustentable la derrame económica de este sector en el estado" (Gobierno del Estado de Chihuahua, 2017, p. 118); destacando la necesidad de contar con productos turísticos competitivos.

Por lo tanto, las entidades productivas dedicadas a atender la actividad turística, de las cuales destaca el sector hotelero deben mantener una estrategia permanente, basada en la aplicación de metodologías encaminadas a la generación y mantenimiento de ventajas competitivas, que fusione además de los elementos contextuales, los aspectos tanto exógenos como endógenos proyectados en las distintas corrientes del pensamiento, que potencialicen la generación y mantenimiento de ventajas competitivas, mismas que deben traducirse en beneficios para las mismas.

1.2 Ventaja competitiva

Conforme se incrementa la competencia global, las entidades productivas deben competir para ganar y mantener su participación en los mercados por lo cual requieren crear ventaja competitiva (Epetimehin, 2011); partiendo de que la base del éxito organizacional reside en su ventaja competitiva, es importante señalar que ésta se define como aquella ventaja que posee una organización frente a otras que atienden el mismo mercado o son del mismo rubro, que le permite sobresalir y tener una posición superior (Porter, 1985), cuyo factor indispensable y fuente primaria será la innovación (Barbosa y Dominique, 2012; Walsh, Lynch y Harrington, 2011), considerándose ésta como variable imprescindible en la creación consolidación y desarrollo de ventajas competitivas sostenibles, debido a la acelerada velocidad con que cambian la tecnología y los mercados (Díaz de Santos, 1997; Rodríguez, 1999). Al generar ventajas competitivas desde los procesos de innovación, es posible incrementar la participación en el mercado, mejorando los márgenes de utilidad, contribuyendo al sostenimiento a largo plazo del modelo de negocio, facilitando la supervivencia y consolidación organizacional (Alarcón y Burnet, 2008; Ubeda y Moslares, 2008), así las firmas se ven obligadas a innovar, especialmente

porque cada vez son más cortos los tiempos de exclusividad de la ventaja competitiva de productos y/o servicios (Lamarca, 2007).

Para tal efecto, es necesaria la implementación de una estrategia organizacional, desde la cual se elijan deliberadamente aquellas acciones que se realizarán, así como las que se evitarán, estableciendo metas, objetivos, políticas, etcétera, generando una postura única y valiosa que permita diferenciarse de sus competidores, creando nuevas oportunidades para el crecimiento y el desarrollo de las firmas (Oster y Staines, 2000; Porter, 1994); donde el proceso de formación de la estrategia dependerá de la selección de posiciones genéricas en base a un cálculo analítico, cuya dirección puede apoyarse incluso en consultorías externas, pero conservando su carácter de planificador estrategia, seleccionando solamente aquello que le sea de utilidad (Mintzberg, Alhstrand y Lampel, 1999) y que debe integrar la infraestructura, la gestión de sus recursos y la adopción de nueva tecnologías (Porter, 1994). Es necesario puntualizar que tanto los objetivos, su alcance y las propias ventajas competitivas, constituyen los componentes críticos de todas las estrategias empresariales (Máñez, 2011), por lo cual es necesario generar ventaja competitiva preservando aquello que distingue a la organización, implicando desarrollar actividades distintas a las de la competencia, o similares pero llevadas a cabo de forma diferente (Porter, 1985).

Cuando el éxito de las entidades productivas se da a partir de los recursos con que cuentan sin necesidad de efectuar ningún tipo de esfuerzo, se define como "Ventaja Comparativa" (Ricardo, 1959), y constituye el antecedente formal de la "Ventaja Competitiva" (De la O y Flores, 2006), abordado inicialmente por *Harvard Business School*, con las aportaciones de Michael Porter donde se cuestionan las fuerzas competitivas en relación a las estrategias empresariales (Porter, 1980) y que ha sido abordada por distintas corrientes de pensamiento, identificándose en la literatura distintas conceptualizaciones, de entre las cuales destacan las siguientes:

- Aquellas ventajas que posee una empresa frente a otras empresas del mismo sector o mercado, que le permite sobresalir y tener una posición superior a la de sus competidores (Porter, 1985).
- Habilidad de la dirección para consolidar tecnologías y habilidades de producción en competencias que hicieran más poderosa a cada empresa del grupo empresarial y la ayudaran a adaptarse rápidamente a las oportunidades cambiantes del ambiente (Prahalad y Hamel, 1990).
- Una empresa tiene una ventaja competitiva cuando desarrolla una estrategia que crea valor tanto para el cliente como para el accionista, no implantada simultáneamente por cualquier competidor, real o potencial, ni se pueden duplicar los beneficios obtenidos mediante estrategias paralelas (Barney, 1991).
- Es un concepto más empresarial que económico y hace referencia a un instrumento activo o a un proceso dinámico de acumulación de factores internos y externos para la producción. Dicha ventaja no es absoluta ni permanente por lo que se gana y se pierde en función de las acciones o estrategias de juego de los competidores (Sobrino, 2002).
- Capacidad de una entidad productiva para utilizar sus recursos de forma eficiente tanto a mediano como a largo plazo (Sánchez y Fajardo, 2004).

- La ventaja competitiva está orientada a lograr la lealtad de sus clientes traducida a través de la repetición de compra, generando crecimiento en su participación del mercado y la consecuente rentabilidad (Alarcón y Burnet, 2008).
- Aquello que una compañía puede hacer mejor que sus competidores, denominada también como competencia clave (Chase, Aquilano y Jacobs, 2009).
- La capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir un rendimiento superior al de sus competidores (Martínez, 2009).
- Elemento que permite a la empresa lograr rentas económicas o rendimientos superiores a la media (Martínez *et al.*, 2010).

No obstante, desde los trabajos seminales relativos a dicho constructo, ha sido posible identificar la segmentación de la ventaja competitiva en tres tipos básicos: a) Liderazgo en costos, cuando una firma se establece como el productor de más bajo costo de su sector, b) Diferenciación, cuando una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente y c) Enfoque, cuando una firma fijó mejor un segmento o grupo de segmentos (Porter, 1985); así, es posible señalar que una firma posee ventaja competitiva, al generar una estrategia de creación de valor para sus clientes y para sus accionistas y que no es implementada por sus competidores, ya sean actuales, futuros, reales o potenciales (Porter, 1994).

Otras perspectivas como la que se fundamenta en la Teoría de capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1997), y la Teoría de Recursos y Capacidades (Amit y Shoemaker, 1993; Barney, 1991), se establece que la ventaja competitiva de las entidades productivas, se encuentra al interior de las mismas, junto con aquellos miembros que las conforman, por lo que se consideran "Recursos" a todos aquellos recursos tangibles abarcan los recursos financieros y físicos, mientras que los intangibles se conforman por el valor de la marca comercial, las relaciones con sus clientes y proveedores, la reputación y cultura empresarial, sus recursos humanos, y la tecnología entre otros (Grant, 1996); en tanto que "Capacidades" se refiere a todas aquellas que se dan con el aprendizaje colectivo de la firma, enfatizando en aquellas vinculadas con las técnicas de producción gestión y desarrollo empresarial (Prahalad y Hamel, 1990).

Así, la ventaja competitiva está orientada a lograr la lealtad de sus clientes traducida a través de la repetición de compra, generando crecimiento en su participación del mercado y la consecuente rentabilidad económica (Alarcón y Burnet, 2008), donde la sostenibilidad de dicha ventaja, resulta de un desempeño corporativo orientado a la generación de atributos raros, únicos, inimitables y valiosos (Barney, 1991); de ahí que lograr una la ventaja competitiva sostenible es uno de los principales desafíos empresariales (Reed, Storrud-Barnes y Jessup, 2012). Desde las distintas aportaciones identificadas en la literatura académica disponible, el presente documento se aborda el constructo ventaja competitiva, fusionando las aportaciones de Porter (1985) que la segmentará en tres tipos: a) liderazgo en costos, b) diferenciación; y c) enfoque, integrando los planteamientos de la teoría de los recursos y las capacidades afirmando que la ventaja competitiva reside al interior de las organizaciones y de los miembros que la conforman (Amit y Shoemaker, 1995; Barney, 1991), destacando la necesidad de observar el comportamiento de la competencia para desplegar nuevas estrategias que deriven en rendimientos superiores a los de sus competidores (Flores, 2011).

2. Validez de contenido de los instrumentos de medición

Los instrumentos de medición deben presentar: a) confiabilidad (surge de obtener resultados iguales al aplicarlo repetidamente ya sea a la misma unidad de análisis) y b) validez (determinando que la variable que se pretende medir realmente pueda ser medida por el instrumento utilizado) (Hernández, Fernández y Baptista, 2010); misma que puede evidenciarse a partir del criterio, el constructo y el contenido, destacando que éste último tipo de validez refleja el grado de dominio que tiene el instrumento de medición sobre un contenido específico, es decir que mida lo que debe medir (Puerta y Marín, 2015).

Algunos autores, como Pedrosa, Suárez y García (2014), consideran que la validez de contenido es una condición necesaria para interpretar los resultados de los instrumentos de medición, ya que permite valorar si el instrumento integra todas las dimensiones que conforman la variable a evaluar (Alarcón y Muñoz, 2008); además se determina que los ítems diseñados reflejen las manifestaciones del constructo del cual forman parte, ya que se generan desde la conceptualización del mismo (Barrios, Urrutia y Catoni, 2017; Chacón, Pérez, Hogado y Lara; 2001).

El procedimiento generalmente empleado para determinar la Razón de Validez de Contenido (Content Validity Ratio CVR) de los instrumentos de medición se realiza a partir de un juicio de expertos, destacando como el único -principal- índice cuantitativo disponible (Tristán, 2008), así el método Lawshe (1975) plantea la conformación de un Panel de Evaluación de Contenido, mismo que requiere integrarse por un gran número de expertos en la disciplina, a quienes se les proporciona el instrumento integrado por el conjunto de ítems, los cuales deben relacionarse con los conocimientos, habilidades y/o competencias que debe medir cada uno de ellos; una vez analizados, cada experto emite su opinión sobre cada premisa a partir de tres opciones: a) esencial, b) útil pero no esencial y c) no necesario. Con dichas opiniones se establece el total de coincidencias por ítem en cada categoría, esperando que la opción a) esencial, presente un consenso superior al 50%, donde la determinación de la CVR de cada ítem se representa la Ecuación 1, donde el valor mínimo aceptable es un CVR de .490:

Ecuación 1.- Utilizada para el cálculo de la Razón de Validez de Contenido para cada ítem

$$CVR = \frac{n_e - N/2}{N/2}$$

n_e = Número de expertos que tiene acuerdo en la categoría esencial
N = Número total de expertos

Después de haber determinado el CVR de los ítems, Lawshe (1975) plantea calcular el Índice de Validez de Contenido (Content Validity Index CVI) de todo el instrumento de medición, bajo los mismos criterios de concordancia sobre lo que pretende medir el instrumento, para lo cual propone utilizar la siguiente ecuación:

Ecuación 2.- Utilizada para el cálculo de validez global del instrumento

$$CVI = \frac{\sum_{i=1}^M CVRi}{M}$$

CVRi = Razón de Validez de Contenido de los ítems aceptables.
M = Total de ítems aceptables en el instrumento

Cabe señalar que la aplicación directa del método señalado previamente requiere de un gran número de jueces, validando la pertinencia y relevancia de cada uno de los ítems del instrumento a evaluar, destacando que en un solo ejercicio Lawshe (1975) empleó 175 expertos, lo que constituye una exigencia poco viable en la práctica, además los valores mínimos de aceptación del CVR se ven afectados significativamente por el número de panelistas, donde con un número reducido es altamente exigente, pero a medida que el número de jueces aumenta, es proporcionalmente laxo (Tristán, 2008), de ahí que se proponga una modificación a dicho modelo, simplificándolo desde un nuevo indicador de acuerdo entre los jueces, en base a una normalización de la población de panelistas o jueces, a partir de una correlación de atributos y un valor de referencia normalizado, destacando que empleando menos de 7 expertos exigiría un consenso unánime, por lo que el cálculo con 7 panelistas permite la aceptación de un desacuerdo respecto a la pertinencia y relevancia de las premisas a valorar, surgiendo por tanto la Ecuación 2, cuyo valor mínimo aceptable es de un CVR:582.

**Ecuación 3.- Modificación de Tristán (2008)
para el cálculo de la Razón de Validez de Contenido de cada ítem**

$$CVR = \frac{CVR + 1}{2}$$

Donde: *CVR* = La razón de validez de contenido para cada ítem
N = número total de expertos

3. Metodología

No obstante la relevancia que tiene la ventaja competitiva para las entidades productivas, no se identifica ningún instrumento de medición que permita identificarla, ni con características similares a ésta propuesta, por lo que el presente constituye un estudio exploratorio, descriptivo, no experimental, desde una contrastación teórica-empírica, en un horizonte de tiempo transversal simple, orientado a determinar la validez de contenido de un instrumento de medición de la Ventaja Competitiva en el contexto del sector hotelero de Ciudad Juárez, Chih., a partir de la revisión de la literatura, puntualizando en su conceptualización y que al operacionalizarse se obtuvieron 20 ítems, que integran dicho instrumento.

Así para el presente trabajo, la Ventaja Competitiva se concibe como aquellas ventajas que posee una empresa frente a otras empresas del mismo sector o mercado, que le permite sobresalir y tener

una posición superior a la de sus competidores (Porter, 1985), que se divide en tres tipos: 1. Liderazgo por costos, cuando una firma se establece como el productor de más bajo costo de su sector, 2. Diferenciación, cuando una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente 3. Enfoque, cuando una firma fijó mejor un segmento o grupo de segmentos, donde una empresa tiene una ventaja competitiva cuando desarrolla una estrategia que crea valor tanto para el cliente como para el accionista y no implantada simultáneamente por cualquier competidor, real o potencial, ni se pueden duplicar los beneficios obtenidos mediante estrategias paralelas (Barney, 1991), de ahí que tanto la teoría basada en los recursos y las capacidades (Amith y Schoemaker, 1993; Barney, 1991), como la teoría de capacidades dinámicas, Teece *et al.* (1997) afirman que la ventaja competitiva de las organizaciones reside dentro de las partes y miembros que integran una empresa, donde los: a) Recursos tangibles abarcan los recursos físicos y financieros, mientras que los intangibles comprenden los recursos humanos, el valor de una marca comercial, las patentes y derechos de fabricación y reputación y las relaciones con los clientes y proveedores, la cultura empresarial, y la tecnología entre otros (Grant, 1996; Hofer y Shendel, 1978); y b) Capacidades son aquellas que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar las múltiples corrientes de tecnologías (Prahalad y Hamel, 1990), además la ventaja competitiva está orientada a lograr la lealtad de sus clientes traducida a través de la repetición de compra, generando crecimiento en su participación del mercado y la consecuente rentabilidad económica (Alarcón y Brunet, 2008), cuya estructura interna puede visualizarse como sigue:

Figura 1. Estructura interna de la Ventaja Competitiva



Fuente: Elaboración propia

Para obtener la validez de contenido se aplicó el método de panel de expertos desarrollado por los expertos planteados previamente (Tristán, 2008; Lawshe, 1975); convocando a siete especialistas en ventaja competitiva considerando que, de acuerdo con los métodos empleados para determinar la validez de contenido del instrumento, un número menor de panelistas exigiría el consenso unánime en la valoración, en tanto que 7 permite integrar un desacuerdo en el cálculo de dicho indicador. Para tal efecto a cada experto le fue proporcionado un ejemplar del instrumento que contenía la definición conceptual de la ventaja competitiva plasmada en el párrafo anterior, debidamente operacionalizada, conformando 26

ítems a evaluar, a partir de tres criterios de valor: a) Esencial (E), b) Útil pero no esencial (UPNE) ,y c) No necesario (NN), integrando las instrucciones para que de forma individual evaluaran la pertinencia y relevancia del contenido de cada una de las premisas que conforman dicho instrumento.

Buscando recabar evidencia de que la conceptualización semántica de los derechos a evaluar es reflejada en cada uno de los ítems construidos, se aplicó la ecuación 1 del modelo de Lawshe (1975) y la ecuación 3 de la modificación de Tristán (2008) a las ponderaciones asignadas a las premisas por parte del panel de expertos, obteniendo con ello la razón de validez de contenido (CVRL para el método Lawshe y CRVT para el método Tristán) para cada uno de los ítems que conforman el instrumento de medición de Ventaja Competitiva del sector hotelero (ver Tabla 1).

Tabla 1. Razón de Validez de Contenido de todos los ítems, e Índice de Validez de Contenido del instrumento de medición de Ventaja Competitiva del sector hotelero

ITEM	E	UPNE		NN	CVRL	CVRT
1 Precio más bajo que competidores.	5	2		0	0.714	0.429
2 Somos un hotel único en su tipo	6	1		0	0.857	0.714
3 Brindamos servicios que nos distingue	7	0		0	1.000	1.000
4 Identificamos los tipos de clientes que atendemos.	5	2		0	0.714	0.429
5 Estrategias de creación de valor	7	0		0	1.000	1.000
6 Mejores instalaciones que la competencia	4	3		0	0.571	0.143
7 Mayores recursos financieros	3	3		0	0.429	-0.143
8 Mejor personal	6	1		0	0.857	0.714
9 Marca comercial.	5	2		0	0.714	0.429
10 Patentes registradas	5	2		0	0.714	0.429
11 Derechos de fabricación registrados	4	3		0	0.571	0.143
12 Mejor reputación	6	1		0	0.714	0.429
13 Buenas relaciones con clientes	5	1		1	0.714	0.429

Continúa...

ITEM	E	UPNE		NN	CVRL	CVRT
14 Buenas relaciones con proveedores	5	1		1	0.714	0.429
15 Conocemos bien cuál es la cultura empresarial	6	1		0	0.857	0.714
16 Conexión a internet más rápida	5	2		0	0.714	0.429
17 Uso de Tics en el funcionamiento del hotel	2	3		2	0.286	-0.429
18 Uso de Tics interdepartamental	4	1		2	0.571	0.143
19 Sistema de distribución global para reservaciones	5	1		1	0.714	0.429
20 Hacer reservaciones vía electrónica	7	0		0	1.000	1.000
21 Se hospedan frecuentemente en el hotel	5	2		0	0.714	0.429
22 Recomiendan al hotel.	6	1		0	0.857	0.714
23 Mejores métodos de coordinación de servicios	5	2		0	0.714	0.429
24 Herramientas tecnológicas para mejora	4	3		0	0.571	0.143
25 Clientes más leales	5	2		0	0.714	0.429
26 Mayores ganancias	6	1		0	0.857	0.714
				TOTAL	CVI	0.800 0.600

* E= Esencial; UPNE= Útil pero no esencial y NN= No necesario)

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

4. Resultados

Se llevó a cabo una investigación de tipo descriptivo, no experimental, tomando como base el modelo de Lawshe (1975) y modificado por Tristán (2008), para determinar la validez de contenido de un instrumento de medición de la Ventaja Competitiva, en el contexto del sector hotelero de Ciudad Juárez, misma que se realizó a través un panel de siete expertos en el tema, quienes individualmente evaluaron de acuerdo a su experiencia la pertinencia y relevancia de cada uno de los ítems que conforman el ins-

trumento de medición, aplicando dos métodos de validez (Tristán, 2008; Lawshe, 1975), calculando la razón de validez de contenido CVR de cada ítem, destacando que el método Lawshe establece como criterio un valor mínimo aceptable de 0.490, en tanto que el método Tristán, propone como valor mínimo aceptable 0.582. Por tanto y como se aprecia en la tabla 1, la mayoría de los ítems obtuvieron puntuaciones superiores a dichos límites aceptables y solo los identificados con los números 6, 7, 11, 17, 18 y 24, presentaron valores inferiores, por lo cual estos 6 ítems fueron eliminados de la propuesta original, al no cumplir con las puntuaciones mínimas aceptables, quedando finalmente conformado el instrumento de medición con 20 ítems (Ver Tabla 2).

Tabla 2. Instrumento de medición de Ventaja Competitiva en el sector hotelero

Actualmente en nuestro hotel:	
1	Ofrecemos un precio más bajo que nuestros competidores.
2	Somos considerados como un hotel único en su tipo de acuerdo a los servicios que prestamos.
3	Brindamos un servicio que nos distingue de nuestros competidores
4	Tenemos claros cuales son los tipos de clientes que atendemos.
5	Tenemos una estrategia de creación de valor para nuestros clientes que no está implementadas por ningún competidor.
6	Contamos con mejor personal que nuestros competidores
7	Poseemos una marca comercial.
8	Tenemos patentes registradas
9	Contamos con mejor reputación que los hoteles competidores.
10	Mantenemos buenas relaciones con nuestros clientes.
11	Mantenemos buenas relaciones con nuestros proveedores.
12	Conocemos bien cuál es la cultura empresarial
13	La conexión a internet para nuestros clientes es más rápida que la de nuestros competidores
14	Estamos conectados con algún sistema de distribución global

Continúa...

Nuestros clientes	
15	Pueden hacer reservaciones vía electrónica (e-mail, on-line, off-line, etc).
16	Se hospedan frecuentemente en el hotel.
17	Recomiendan los servicios de nuestro hotel.
A partir de la experiencia de nuestro personal	
18	Mejoramos los métodos de coordinación de los servicios que brindamos en el hotel.
En nuestro hotel	
19	Tenemos más clientes que nuestra competencia.
20	Tenemos más ganancias que nuestros competidores.

Fuente: Elaboración propia.

Es importante mencionar que la obtención del CVI solamente refleja la pertinencia de los ítems que conforman el instrumento de medición evaluado, mismos que constituyen la operacionalización de la conceptualización de la Ventaja Competitiva, así con los valores correspondientes a los 20 ítems aceptables, se calculó posteriormente el Índice de Validez Contenido (CVI) del instrumento de medición, aplicando para ello la Ecuación 2, obteniendo valores a razón de 0.800 para el método Lawshe y un valor de 0.600 para el método Tristán (ver Tabla 1), concluyendo que el instrumento de medición evaluado por siete expertos en Ventaja Competitiva, puede considerarse aceptable; por tanto, se recomienda aplicar dicho instrumento para futuras investigaciones.

Conclusiones

A partir de lo anterior, es posible concluir que la competitividad de las entidades productivas cobra mayor relevancia a partir de la globalización, donde uno de los principales retos, incluso para las firmas orientadas a atender la actividad turística, especialmente las del sector hotelero, será el diseñar estrategias adecuadas para de análisis y gestión, en la generación de ventaja competitiva, sustentada en metodologías que combinen sus elementos endógenos (Teoría de Recursos y Capacidades) (Barney, 1991), con los factores exógenos (Porter, 1980), que permita lograr una posición superior a la de sus competidores, que permita la supervivencia, consolidación y desarrollo empresarial, repercutiendo en beneficios, resultados organizacionales y márgenes de utilidad superiores.

Si bien el tema ha sido abordado de forma parcial en distintas investigaciones en torno a las firmas de servicios de alojamiento, éste ha sido poco abordado en el contexto del sector hotelero ubicado en

la frontera norte de México, rubro que se erige como área de oportunidad para el desarrollo de futuras investigaciones, especialmente en un contexto binacional.

Es importante destacar que el diseño, construcción y validación de un instrumento de medición de la ventaja competitiva, que permitan identificar la ventaja competitiva de las firmas que conforman el sector hotelero establecido en Ciudad Juárez, Chih.; parte de los antecedentes identificados en la literatura académica disponible, concluyendo con la obtención de indicadores aceptables sobre su validez de contenido.

Al desarrollarse esta investigación en un horizonte de tiempo transversal simple, en el contexto anteriormente señalado, no es posible generalizar los resultados, además se recomienda para futuras investigaciones, aplicar el instrumento de medición para estar en condiciones de evaluar su confiabilidad, incluso adaptarlo para contextos distintos y con distintas perspectivas, coadyuvando con ello al avance del conocimiento en torno a la generación de ventaja competitiva empresarial.

Bibliografía

- Alarcón, A. y Burnet, I. (2008). Turismo rural en Cataluña, estrategias empresariales. *Revista Internacional de Sociología*, 66(49), 141-165.
- Alarcón, A. y Muñoz, S. (2008). Medición en salud: Algunas consideraciones metodológicas. *Revista Médica de Chile*, 136(1), 125-130. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872008000100016>.
- Alvarez, M. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. *Revista Contaduría y Administración, UNAM*, 209, 5-22.
- Amit, R. y Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management*, 14(9), 33-46.
- Barbosa, B. y Dominique, S. (2012). La innovación de los procesos. Diferenciación en los servicios turísticos. *Instituto Politécnico do Cávado e do Ave*, 21, 963-976.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. DOI: 10.1177/014920639101700108.
- Barrios, S., Urrutia, M. y Catoni, M. (2017). Validez de contenido de un banco de ítems en el área de salud del niño. *Educación Médica superior*, 31(4), 1-9.
- Chacón, S., Pérez, J., Hogado, F. y Lara, A. (2001). Evaluación de la calidad universitaria: validez de contenido. *Psicothema*, 13(2), 294-301. DOI: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72721319>.
- Chase, R., Aquilano, N. y Jacobs, R. (2009). *Diseño de productos y servicios* (12ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- De la O, M. y Flores, D. (2006). La competitividad internacional de los destinos turísticos del enfoque macroeconómico al enfoque estratégico. *Cuadernos de Turismo*, 17, 7-24.
- Díaz de Santos, E. (1997). *La Ventaja Competitiva*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Epetimehin, M. (2011). Achieving competitive advantage in insurance industry. The impact of marketing, innovation and creativity. *European Journal of Social Sciences*, 19(1), 18-21.
- Flores, A. (2011). Innovación incremental basada en capacidades dinámicas. Evidencia empírica en las empresas peruanas. *Journal of Business*, 3(2), 3-15.
- Gobierno del Estado de Chihuahua (2017). *Plan Estatal de Desarrollo*. Chihuahua: Gobierno del Estado de Chihuahua. Recuperado de: <http://www.chihuahua.gob.mx/planestatal/>.

- González, D. y Rodenes, M. (2008). La influencia de la innovación tecnológica, la orientación al mercado y el capital relacional en los resultados de las empresas de un sector de alta tecnología. *Pensamiento y Gestión*, 25, 113-138.
- Grant, R. (1996). *Dirección Estratégica, Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México, D. F.: Mc Graw-Hill.
- Hofer, C. y Shendel, D. (1978). *Strategy Formulation-Analytical Concepts*. St. Paul: West Group.
- Lamarca, I. (2007). *Innovación y oportunidades de negocio en la empresa del siglo XXI*. Recuperado de: http://accid.org.mialias.net/revista/ARTICLES/RCD_6_NT4CAS.pdf.
- Lawshe, C. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel psychology*, 28(4), 563-575.
- Martín, C. (2011). *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*. Tesis Doctoral. Universidad de Valladolid.
- Martínez, C. (2009). *Gestión integral de riesgos corporativos como fuente de ventaja competitiva: Cultura positiva del riesgo y reorganización estructural*. Madrid: Cuadernos de la fundación MAPFRE.
- Martínez, R., Charterina, J. y Araujo, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), 165-188. DOI:[https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60117-8](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60117-8).
- Máynez, A. (2011). *La transferencia de conocimiento organizacional como fuente de ventaja competitiva sostenible: modelo integrador de factores y estrategias*. Tesis Doctoral. Puebla: Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.
- Mintzberg, H., Alhstrand, B. y Lampel, J. (1999). *Safari a la Estrategia*. Buenos Aires: Ediciones Garnica, S. A.
- Norval, J. (1936). *La industria hotelera*. Recuperado el 15 de agosto de 2018, de <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/2004/ajn/cap6.htm>.
- Orfila-Sintes, F. (2003). *Determinantes de los tipos de innovación tecnológica en la actividad hotelera*. Anais: XII Simposio Internacional de Turismo.
- Oster, S. y Staines, G. (2000). *Análisis moderno de la competitividad*. Oxford, Inglaterra: Oxford University Press.
- Pedrosa, I., Suárez, J. y García, E. (2014). Evidencias sobre la validez de contenido: avances teóricos y métodos para su estimación. *Acción psicológica*, 10(2), 3-18. DOI: <https://doi.org/10.5944/ap.10.2.11820>.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Thechniques for analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1994). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México, D. F.: CECSA.
- Prahalad, C. y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvar Business Review*, (May-June), 78-90.
- Presidencia de la República (2019). *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2014*. México: Presidencia de la República. Recuperado de: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019.

- Puerta, L. y Marín, M. (2015). *Análisis de validez de contenido de un instrumento de transferencia de tecnología*. Recuperado de: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/2.02.pdf>.
- Reed, R., Storrud-Barnes, S. y Jessup, L. (2012). How open innovation affects the drivers of competitive advantage trading the benefits of IP creation and ownership for free invention. *Management Decision*, 50(1), 58-73.
- Reich, R. (1992). *Competitiveness is a big word in DC: Just ask the VP*. Wall Street Journal.
- Ricardo, D. (1959). *Principios de economía política y tributación* (1ª ed.) México, D. F.: Fondo de Cultura Económica.
- Rodríguez, N. (1999). *La innovación clave del éxito empresarial. La gestión de la diversidad*. XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés. Logroño: Universidad La Rioja.
- Saaveda, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y Gestión*, 33), 93-124.
- Sánchez, M. y Fajardo, M. (2004). *La competitividad de los destinos turísticos: un análisis cuantitativo mediante modelos logísticos. Aplicación a los municipios extremeños*. I Jornadas de economía del turismo, Palma de Mallorca.
- Shapiro, B. (1988). What the Hell is Market Oriented? *Harvard Business Review*, 66(November- December), 119-125.
- Sobrinho, J. (2002). Competitividad y ventajas competitivas: revisión teórica y ejercicio de aplicación a 30 ciudades de México. *Estudios Demográficos y Urbanos*, 17(2), 311-361.
- Suárez, F. (1994). La competitividad de las empresas. *Chile estudios públicos*, 54, 151-175.
- Teck-Yong, E. (2011). Six Sigma: insights from organizational innovativeness and market orientation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(3), 252-262. DOI:<https://doi.org/10.1108/02656711111109874>.
- Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tristan, A. (2008). Modificación al modelo de Lawshe para el dictamen cuantitativo de validez de contenido de un instrumento objetivo. *Avances en medición*, 6(1), 37-48.
- Ubeda, R. y Moslares, C. (2008). Innovando la innovación. *Boletín económico del ICE*, 2942, 27-37.
- Walsh, M., Lynch, P. y Harrington, D. (2011). A capability-based framework for tourism innovativeness. *Irish Journal of Management*, 31(1), 1-31.
- World Economic Forum. (2019). *Informe sobre la competitividad de los viajes y el turismo 2019*. Recuperado de: <https://www.translatetheweb.com/?from=en&to=es&ref=SERP&refd=www.bing.com&dl=es&rr=UC&a=https%3a%2f%2fwww.weforum.org%2freports%2fthe-travel-tourism-competitiveness-report-2019>.

EL ENTORNO EMPRENDEDOR DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS: UN ANÁLISIS DE LA REGIÓN CENTRO DE TAMAULIPAS^{1,2}

The entrepreneurial environment of Micro,
Small and Medium Enterprises: An analysis
of the central region of Tamaulipas

Fecha de envío: 23 de septiembre de 2020
Fecha de aceptación: 28 de octubre de 2020

1- Leonardo Reyes Ayala. Grado académico: Maestría. Adscripción: Universidad Autónoma de Tamaulipas. Correo electrónico: layala@uat.edu.mx. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0731-3280>

2- Mónica Lorena Sánchez Limón. Grado académico: Doctorado. Adscripción: Universidad Autónoma de Tamaulipas. Correo electrónico: msanchel@docentes.uat.edu.mx. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0671-0076>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional.
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo determinar los factores del entorno que propician el emprendimiento empresarial de la zona centro del estado de Tamaulipas; para lo cual, se aplica un cuestionario a 102 micro, pequeñas y medianas empresas, y se llevó a cabo estadísticamente un Análisis Factorial Exploratorio con SPSS versión 22. Los principales factores encontrados son: Infraestructura Comercial, Educación Básica, Educación Profesional, Normas Sociales y Culturales, Financiamiento, Investigación y Desarrollo, Facilidad de Apertura y Programas Gubernamentales.

Palabras clave: *Entorno emprendedor, MiPyME, Emprendimiento, Empresa.*

ABSTRACT

This research aims to determine the environmental factors that promote business entrepreneurship in the central area of the state of Tamaulipas; for that purpose, a questionnaire was applied to 102 micro, small and medium-sized companies, and an exploratory statistical factorial analysis was conducted with SPSS version 22. The found main factors were: Commercial Infrastructure, Basic Education, Professional Education, Social and Cultural Norms, Financing, Research and Development, Ease of Opening and Government Programs.

Keywords: *Entrepreneurial environment, MSMEs, Entrepreneurship, Enterprise.*

Clasificación JEL: F64, M10, L26, L32.

Introducción

Hoy en día, es relevante destacar que las actividades de emprendimiento, a lo largo de su desarrollo e implementación han logrado impactar de forma positiva en la economía de la mayoría de los países, y de igual forma dentro de las organizaciones han logrado un desempeño eficaz y han contribuido al crecimiento de estas.

Para el estudio de las organizaciones, independientemente del tamaño de estas es relevante analizar los factores que inciden en su creación y gestión, en la que tanto los factores externos como internos, así como los emprendedores juegan un papel fundamental. Abarcar estos aspectos, es de suma importancia con el propósito de tener una visión más amplia y detallada de las contribuciones de las actividades de emprendimiento como fenómeno socioeconómico y su impacto dentro del desarrollo de cualquier sociedad.

La importancia del desarrollo del presente estudio, radica en determinar cuál es el estado actual del entorno emprendedor en la zona centro del estado de Tamaulipas de forma que esta información sirva para la toma de decisiones por parte de organismos públicos municipales, como la Secretaría de Desarrollo Económico y de organismos privados como las Cámaras de Comercio y que esto favorezca a una mejor comprensión de la situación, que permita el desarrollo de nuevas políticas y la intervención de los actores necesarios para mejorar el entorno.

Dentro de este contexto se cuenta también con la oportunidad de desarrollar programas educativos orientados al fortalecimiento de las oportunidades que habrán de definirse por medio del análisis del estado actual, así como también, generar estrategias para atender las debilidades y amenazas que actualmente aquejan el entorno emprendedor de la localidad.

En el entorno económico contemporáneo la competitividad de las empresas es un factor clave para el desarrollo económico de las regiones y en un mundo cada vez más globalizado éstas deben competir no solamente con otros pares locales, también deben competir con nuevos actores a nivel internacional que han desarrollado modelos que les permiten entrar en mercados locales, por lo que hoy se requiere comprender a las empresas de la región y su entorno, lo que permita y desarrollar políticas que les faciliten el desarrollo, atendiendo sus necesidades y propicien su crecimiento.

De tal forma, que es preciso estudiar el fenómeno del emprendimiento desde el punto de vista del entorno, de forma holística sustentándolo a través de las diversas aportaciones dentro de la investigación científica con el propósito de conocer aquellos factores que inciden en la creación y generación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) que, juegan un papel importante dentro de la economía de la mayoría de los países tanto en el crecimiento como en el desarrollo económico de los mismos.

A fin de abordar la problemática anterior, la conformación del presente trabajo se integra de la siguiente manera: La introducción, el Marco Teórico, Metodología, Análisis de Resultados, Conclusiones y Referencias bibliográficas.

Por lo anterior, el objetivo de la presente investigación es determinar los factores del entorno que propician el emprendimiento empresarial en las Micro, pequeñas y medianas empresas de la zona centro del estado de Tamaulipas, con la intención de analizar su impacto en la creación de empresas.

1. Revisión de literatura

En el desarrollo del presente apartado, se revisó la literatura de artículos de investigación en el tema de estudio, en diversas bases de datos como; Scopus, Emerald, Redalyc, Ebsco, ResearchGate, y de igual manera se revisó específicamente el marco conceptual del *Global Entrepreneurship Monitor* con el propósito de proveer un fundamento teórico sobre el que se pueda partir con el propósito establecer los factores del entorno y su impacto en la creación de empresas.

El emprendimiento en la creación de empresas

Hoy en día, las actividades de emprendimiento son relevantes para todos los países, ya que éstas, estimulan su crecimiento económico. No es de extrañarse, que economistas como Schumpeter (1934), reconocen el rol tan importante que juega la formación y éxito de las empresas en la innovación y la generación de empleo.

De acuerdo con algunos autores, el desarrollo económico de los países se asociaba con la eficacia en que se desarrollan las grandes organizaciones, sin embargo, a partir de los años ochenta, se ha resaltado el valor que tienen las MiPyMEs dentro de la economía mundial, ya que estas contribuyen como un impulso al crecimiento económico y el bienestar social dentro del territorio (Audretsch y Keibach, 2004).

Por esta razón, el fenómeno de la conceptualización y desarrollo de empresas ha sido examinado como uno de los campos con más apresurado crecimiento en el área de la investigación científica (Landstrom, 1999). Murphy, Liao y Welsch (2005, p. 13), han fijado que “el fuerte interés en el campo ha sido conducido como el reconocimiento del hecho que los proyectos empresariales son claves en el crecimiento económico de los países”. Kantis, Ishida y Kori (2002), señalan que la utilidad en la exploración en torno al desarrollo y creación de nuevas organizaciones se basa principalmente en la evidencia acerca de su aportación en el desarrollo económico, su impacto en la productividad, el apoyo en la mejora regional, a la promoción de la generación de innovación y a la creación de nuevas fuentes de empleo.

Es por lo cual, que, en base a la contribución de las MiPyMEs a la economía de los países, la creación y desarrollo de nuevas empresas se ha transformado en un desafío permanente para los distintos actores sociales y gubernamentales con mira hacia el progreso de las circunstancias socioeconómicas que propicien un desarrollo económico y una mejora en el entorno social de las economías de los países.

Una de las piezas que comprenden el desarrollo de nuevas empresas que más se distinguen son los creadores de estas o emprendedores, quienes son considerados agentes de cambio, ya que traen transformaciones en lo económico, tecnológico y organizacional (Gaddam, 2008). Los investigadores sugieren que los empresarios o emprendedores aportan de forma positiva en sus regiones a través de la formación de nuevas empresas y la generación de nuevos empleos (Baron y Shane, 2008; Fayolle, 2007; Frederick, Kuratko y Hodgetts, 2006), piensan que el empresario o emprendedores y el ambiente son los dos elementos más importantes en la generación de nuevas empresas (Andrés, García y Fuente, 1999; Pinillos, 2001), éste último es conceptualizado como “todo aquello que, sin ser empresa, la rodea afectándola, al tiempo que recoge también las influencias de las distintas empresas que inciden en el mismo” (Mundet, 1991, p. 105).

Indiscutiblemente, los empresarios juegan un papel fundamental ya que ellos son quienes identifican las problemáticas que se desarrollan en el entorno y llevan a cabo el proceso para la resolución de estas, de forma que las convierten en oportunidades de negocio que deriva en la generación de nuevas empresas. Sin embargo, no debemos dejar de lado la importancia que tiene el entorno que contribuye a la determinación de las cualidades de las empresas, este elemento, conlleva introducidos aspectos importantes que se encuentran íntimamente relacionados con aspectos de fomento al emprendimiento y desarrollo de habilidades y competencias emprendedoras en la población (Kantis, Angelelli y Gatto, 2001).

La importancia del estudio del entorno emprendedor reside en que las actividades empresariales cambian considerablemente dependiendo del entorno y las cualidades que este otorga, principalmente el acceso a servicios e incluso los competidores (Acs y Amorós, 2008). Conforme los puntos base del modelo del Marco Conceptual del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), la dinámica del desarrollo de negocios puede ser considerablemente distinta dependiendo del contexto de las organizaciones e instituciones y del nivel de desarrollo económico y social de un país. De hecho, en el campo de estudio del desarrollo de negocios entre países, el amplio nexo entre los negocios, el desarrollo económico y social e instituciones (entorno) se ha transformado en una línea de investigación crítica (Acs y Amorós, 2008). Por otro lado, la existencia de un ambiente adecuado determina la relación positiva entre el desarrollo de negocios, el crecimiento económico y el bienestar social (Minniti, 2012). Por eso, el aprendizaje acerca de los elementos que comprenden el emprendimiento y el desarrollo económico, además de las condiciones institucionales locales y de las variables específicas del contexto, soportaría el desarrollo de nuevas políticas públicas de crecimiento económico (Acs y Amorós, 2008).

Los países más desarrollados y las economías con mayor crecimiento a nivel mundial se distinguen por tener con un tejido productivo basado en el desarrollo de nuevas empresas orientadas al desarrollo de modelos de negocios basados en economía intelectual, este modelo se basa en el uso innovador del conocimiento y la creatividad, y en tecnologías avanzadas, que tiene además una gran capacidad de adaptación para diversos lugares (Lederman, Messina, Pienknagura y Rigolini 2014). Sin embargo, las organizaciones de los países con economías emergentes han tenido un desarrollo mucho menor, orientándose a labores de poco valor, como manufactura, por lo que el desarrollo económico ha sido menor (Onugu, 2005).

En México, durante los últimos años, los diversos gobiernos han promovido la creación y desarrollo de las MiPyMEs, como una opción para el mejoramiento y desarrollo de la economía (Nava, 2013). En México, MiPyMEs conforman la columna vertebral de la economía nacional, ya que de acuerdo con información pública estas generan el 72% del empleo y el 52% del Producto Interno Bruto del país. De esta manera son relevantes en los roles de desarrollo social, industrialización de los procesos, reducción de la pobreza, generación de la riqueza, desarrollo de nuevas oportunidades de empleo y en última instancia aportación al crecimiento económico del país (Ogunsiji, 2010). Sin embargo, en la actualidad, una de las barreras con mayor impacto en el crecimiento de las MiPyMEs en México, es que no han logrado obtener una competitividad capaz de posicionarlas en el mercado mundial, incluso ni siquiera para incorporarse completamente en las cadenas de valor de las grandes empresas internacionales (Casas e Ibarra, 2013).

Sin lugar a duda, las MiPyMEs se han analizado desde distintas perspectivas por diferentes autores y existe el consenso de que son un elemento fundamental dentro del desarrollo económico; sin embargo, en gran parte, el tiempo de vida de estas tiende a ser sumamente corto dado que no logran adaptarse a las necesidades del mercado y terminan por cerrar. En este sentido, es vital la generación de conocimiento

sobre el entorno en el que éstas se desarrollan con mejor facilidad, con el propósito de generar mejores condiciones donde se desempeñen, crezcan y obtengan resultados relevantes para el desarrollo económico y social de los países que las albergan, potenciando así el desarrollo social (Sánchez y Giraldo, 2008).

La relevancia del análisis del entorno en que se desempeña una empresa supone una contribución significativa, debido a que el conocimiento acerca de los factores que inciden en la concepción, éxito o fracaso de empresas de nueva creación, es esencial, derivado del alto porcentaje de MiPyMEs que no logran superar el umbral de 5 años y que en el transcurso de este periodo desaparecen (García y Marco, 1999; Muñoz, 1999).

El emprendimiento como elemento, la palabra entrepreneurship, cuenta con una larga lista de diversas definiciones por distintos autores, sin embargo, aún no ha surgido una definición generalizada que establezca un consenso (Iversen, Jørgensen y Malchow-Møller, 2008). De acuerdo con Hayton George y Zahra (2002), es el emprendimiento es el acto y proceso por medio del cual las regiones, sociedades, individuos u organizaciones proponen la resolución de problemáticas para la adopción de oportunidades de negocio que generan riqueza a través de la creación de empresas. De acuerdo con Stevenson y Jarrillo-Mossi (1986), el concepto puede concebirse como el proceso a través del cual los individuos buscan oportunidades de desarrollo de negocios sin necesariamente tomar en cuenta los recursos que controlan en el momento de su concepción.

Existen diversas definiciones o adjetivos para los nuevos empresarios o emprendedores, se les puede considerar como aquellos individuos que trabajan por cuenta propia, sin embargo, no se puede generalizar el concepto a otras ramas de la ciencia. Tal es el caso para un economista, para quien, un emprendedor es aquel que a raíz de una combinación de recursos puede generar valor agregado. Mientras que, para un psicólogo, es aquel que es motivado a alcanzar un objetivo específico. Para otro empresario, puede ser visto como una amenaza y a la misma vez como un aliado, o como alguien que crea riqueza a través de explotar oportunidades con el apoyo de otros (Hisrich y Sheperd, 2005).

Una de las mayores discusiones que ha permanecido en el análisis de los emprendedores es si estos nacen con estas aptitudes para la creación de negocios o si desarrollan las aptitudes a través de sus experiencias, en esta discusión se encuentran opiniones divididas, en donde algunos parten de que el emprendedor nace con estas aptitudes, sin embargo, existen estudios donde se ha concluido que los emprendedores pueden hacerse y por lo tanto no están genéticamente predispuestos a la adopción de estas actividades (Barringer e Ireland, 2006). Es por lo que se considera que todos los individuos son capaces de iniciar una nueva organización y desarrollarse como micro, pequeño o mediano empresario.

1.2. La micro, pequeña y mediana empresa

La fortaleza de diversas economías reside en la producción de bienes y quienes realizan esta actividad son las empresas a través de la operación de los empresarios, una de las bases para el desarrollo económico y la prosperidad social de los países es la fuerza empresarial; por lo cual, es de suma importancia el fomentar la creación y desarrollo de nuevas empresas (Delfín y Acosta, 2016).

Para Chiavenato (1999), la empresa es una organización social que utiliza sus recursos para alcanzar determinados objetivos. Desarrollando este concepto, el autor menciona que la empresa es una organi-

zación social por ser una agrupación de individuos que se conjuntan para la explotación de una oportunidad de negocio y que tiene por fin una meta en específico, que puede ser la generación de riqueza o la atención a una problemática social.

Según Pallares, Romero y Herrera (2005), la empresa es un sistema dentro del cual un individuo o grupo de individuos desarrollan un grupo de actividades orientadas a la producción y/o comercialización de bienes y/o servicios, establecidos en un objeto social en común.

Con relación a los criterios más recurridos, de acuerdo con Fernández, Junquera y Del Brío (2008), las empresas se clasifican de la siguiente manera:

- Según la actividad económica que desarrolla
- Según la forma jurídica
- Según su dimensión
- Según su ámbito de actuación
- Según la titularidad del capital

Estas clasificaciones obedecen la forma en que se constituya la empresa legalmente y a que sección de la economía pertenezca, de acuerdo con los productos o servicios que otorga y el capital que en ella se deposite, así como su ubicación geográfica. Según la Secretaría de Economía en México, las empresas son clasificadas por el número de trabajadores la cual se dio a conocer por medio del Diario Oficial de la Federación (2009), como se muestra en la (Tabla 1).

Tabla 1. Clasificación de las empresas en México

ESTRATO	COMERCIO	INDUSTRIA	SERVICIOS
Micro	Hasta 10	Hasta 10	Hasta 10
Pequeña	Desde 11 hasta 30	Desde 11 hasta 50	Desde 11 hasta 50
Mediana	Desde 31 hasta 100	Desde 51 hasta 250	Desde 51 hasta 100

Fuente: Diario Oficial de la Federación (2009).

1.3 Global Entrepreneurship Monitor

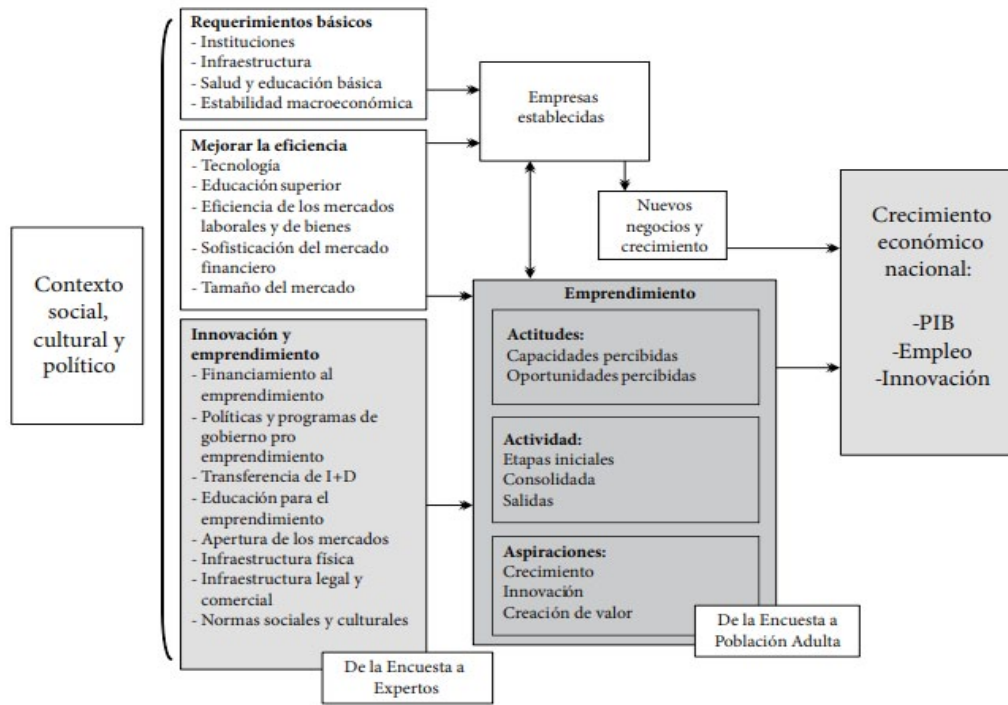
Para llevar a cabo la presente investigación se tomó como base la organización *Global Entrepreneurship Monitor*, dado que desde su formación ha tenido como objetivo identificar la interdependencia entre el desarrollo de negocios y el crecimiento económico de un país, considerando que la creación de empresas es pieza básica para la creación de nuevos empleos y como apoyo al crecimiento económico del país.

La importancia de este organismo se debe a los tres objetivos hacia los cuales se orienta (Amorós, 2011):

- 1) Medir las diferencias en los niveles de actividad emprendedora entre países
- 2) Develar los factores determinantes de los niveles nacionales de actividad emprendedora
- 3) Identificar las políticas nacionales que pueden mejorar los niveles de actividad emprendedora

El *Global Entrepreneurship Monitor* dentro de su modelo conceptual analiza la función de la actividad emprendedora en el desarrollo económico y pone especial enfoque en la relación entre el desarrollo de negocios y el crecimiento económico en las economías. A continuación, se muestra el modelo del GEM completo (Figura 1).

Figura 1. El modelo y definiciones del GEM



Fuente: Bosma, Acz, Autio, Coduras y Levie (2008, p. 12).

1.4 El entorno emprendedor

El entorno se había definido anteriormente como todo aquello que aun siendo de una naturaleza distinta a una organización, termina rodeándolo y envolviéndolo, causando un impacto directo a la par de las influencias provocadas por todas las empresas que interactúan y se desenvuelven dentro de este (Mundet, 1991).

De acuerdo con Levie y Autio (2008), existen ciertas situaciones en el entorno que pueden impactar en la cantidad como en el tipo de empresas que se crean y desarrollan: el financiamiento, políticas y programas gubernamentales, educación, transferencia de investigación y desarrollo, infraestructura comercial

y física, apertura del mercado interno y normas sociales y culturales, dichas cualidades la cuales son consideradas las más relevantes se explican a continuación:

Financiamiento

Aun con la importancia económica y social de las MiPyMEs, de forma histórica han sido numerosos los conflictos que han limitado su capacidad de crecimiento y desarrollo, uno de los mayores conflictos ha sido la poca oferta de financiamiento (Barquero, 2001; Saavedra, Tapia y Aguilar, 2014). En la literatura económica existen desarrollos teóricos y empíricos que explican las limitaciones que tienen las MiPyMEs, a diferencia de las grandes empresas, para obtener financiamiento (Berger y Udell, 1998; Myers, 1984), las restricciones en relación a las grandes empresas, es debido a que la gran mayoría de ellas, tiene poco tiempo de haberse establecido y no cuenta con un historial crediticio, también se encuentra la falta de garantías correctas y por eso los posibles inversionistas no pueden analizar el estado de crédito de la organización (Ba, 2013); por lo tanto, es mucho más difícil para las micro, pequeñas y medianas empresas obtener el apoyo financiero que requieren para crecer por parte de los bancos o inversionistas privados (Lin y Li, 2001). De este modo, las opciones financieras para este ramo son muy reducidas.

El financiamiento es entendido como toda la mezcla de fuentes de capital que permiten a las empresas adquirir sus activos (Comisión Europea, 2014). Aguirre (1992) define al financiamiento como la adquisición de recursos o medios de pago, que se destinan a la obtención de los bienes de capital que la empresa necesita para el cumplimiento de sus objetivos.

Hernández (2005) señala que las fuentes de financiamiento se pueden catalogar conforme con su nivel de exigencia en corto, mediano y largo plazo o según su origen, interno o externo. El suministro de financiamiento eficiente y eficaz ha sido reconocido como un factor clave para asegurar que aquellas organizaciones con capacidad y potencial de crecer puedan expandirse y ser más competitivas en sus respectivos mercados (Elosegui y Panigo, 2007). Por otro lado, los emprendedores cuentan con una amplia variedad de fuentes de financiamiento de capital para desarrollar sus operaciones (Banca Comercial, Banca de desarrollo, Microcréditos, Fondos de Fomento de entidades gubernamentales, etc.). Sin embargo, las MiPyMEs enfrentan problemas relacionados con el acceso a los apoyos financieros que tienen que ver con su escasa adquisición de recursos y con la dificultad de acceder directamente a los mercados de financiamiento de capital (Otero, Fernández, Vivel y Rodríguez, 2007).

Políticas y Apoyos Gubernamentales

Se ha expresado la razón fundamental que juega el gobierno en el apoyo a las MiPyMEs, durante la creación y desarrollo de la organización, es sumamente importante mencionar que, aun cuando existen los apoyos, propietarios de las micro, pequeñas y medianas empresas en muchas ocasiones, la mayor parte de ellas, estos no conocen acerca de los fondos y programas desarrollados por los gobiernos, mientras que otros consideran que es sumamente complejo obtener estos apoyos e incluso llega a ser imposible (Raduan, Naresh y Lim, 2006), ya sea para formación o adquisición de bienes.

Los gobiernos en los países en economías en desarrollo desempeñan un papel elemental en el impulso y el desarrollo de las MiPyMEs. Yusuf (1995) señala que la promoción y apoyo gubernamental es uno

de los elementos críticos de éxito para las empresas. Una vez enterados de la importancia del emprendimiento en el desarrollo de las naciones, diversos gobiernos han abordado varios esquemas de apoyo para promover las actividades de emprendimiento en sus regiones (Sandhu, Sidique y Riaz, 2011), éstos, han originado diversos esfuerzos para alentar a sus habitantes a participar en actividades de desarrollo de negocios (Wei-Loon, 2016) proporcionando incentivos e infraestructura.

Sin embargo, aunque existen diversos organismos e instituciones establecidos por los gobiernos, todavía no está claro si estos programas son accesibles a las micro, pequeñas y medianas empresas y hasta qué punto éstas utilizan los programas. Sánchez, Diaz, Hernández y Postigo (2011) afirman que la cooperación por parte de los habitantes de un país en programas que fomentan la creación de empresas tiende a incrementar considerablemente la apreciación de una persona sobre la oportunidad de iniciar una nueva empresa.

Educación

La educación para el desarrollo de las competencias empresariales y el fomento del espíritu emprendedor ha sido uno de los temas con mayor estudio y de los más utilizados para fomentar la actividad emprendedora (Levie y Autio, 2008). La formación en competencias para el desarrollo de negocios ha sido determinada como el proceso en el cual se forman y practican comportamientos, habilidades y atributos que auxilian a los integrantes de las organizaciones y a estas mismas en el proceso de reconocimiento de oportunidades de negocio y en la planeación y gestión en mayores niveles de incertidumbre (Gibb, 2009; Rae y Carswell, 2000), es una forma significativa de fomentar el emprendimiento (Reynolds, Hay y Camp, 1999).

La educación empresarial toma todo el conjunto de actividades de educación y capacitación que pretenden ampliar en los participantes el proceso de educación en actitudes y capacidades emprendedoras (Fayolle, Gailly y Lassas-Clercl, 2006; Liñan, 2004). Existen estudios empíricos que ratifican la existencia de un impacto positivo de los programas de educación empresarial y la creación de nuevas empresas (Tkachve y Kolvereid, 1999). Dutta, Li y Merenda. (2011), mencionan que la formación emprendedora tiene una relación positiva con la predisposición de una persona para iniciar un negocio. La educación alienta la intención emprendedora porque el conocimiento y habilidades obtenidas relacionadas con la iniciativa empresarial, estimula la motivación de una persona para crear una empresa (Cho, 1998; Donckels, 1991; Wu y Wu, 2008).

Transferencia de Investigación y Desarrollo

Hoy en día, el cambiante entorno económico y empresarial sugiere que muchas empresas para competir con la competencia global deben buscar nuevas formas de llevar a cabo su negocio a través de una constante innovación para mantenerse a la vanguardia (Laforet, 2008), satisfacer las necesidades del cliente y mejorar la calidad de los productos (Kusar, Duhovnik, Grum y Starbek, 2004).

Las MiPyMEs en general cuentan con pocos recursos para designar a los procesos de Investigación y Desarrollo (I+D), a diferencia de las grandes empresas que cuentan con altos presupuestos para estas labores, debido a su dependencia en clientes y proveedores, para generar nuevos conocimientos (Czar-

nitzki, 2006; García-Quevedo y Mas-Verdú, 2008; Schumpeter, 1942), además requiere menos recursos para MiPyMEs utilizar los desarrollos de otras empresas más grandes en lugar de innovar en sí (Ortega, Vivarelli y Voigt, 2009). No obstante, a pesar de que las MiPyMEs suelen ser menos propensas a realizar investigación y desarrollo formal a comparación de las empresas grandes, su eficacia en la I+D parece ser más alta que la de las grandes empresas, debido a que éstas últimas tienden a producir más patentes e innovaciones que las empresas más grandes por unidad de insumo invertido (Acs y Audretsch, 1990; Dijk, Hertog, Menkveld y Thurik, 1997).

En la era actual de la globalización, es obvio que la supervivencia de las micro, pequeñas y medianas empresas estará determinada por su capacidad de fabricar y suministrar más, a un costo competitivo, en menos tiempo de entrega, con defectos mínimos, utilizando menos recursos (Sharma y Bhagwat, 2006). En este sentido, es importante la I+D, ya que la supervivencia depende de la capacidad de las Micro, pequeñas y medianas empresas para responder a las necesidades del mercado (Gomez, Simpson, Koh y Padmore, 2007).

Infraestructura comercial y física

La infraestructura es uno de los factores más importantes en la MiPyMEs, ya que la calidad de la infraestructura disponible será de gran impacto en la producción, el rendimiento de los niveles de producción, los ingresos, los beneficios y la creación de empleo de una organización (Obokoh y Goldman, 2016).

El acceso a la infraestructura física por parte de las MiPyMEs, aunque al inicio se considera como un gasto considerable de capital, en realidad debería servir para reducir las barreras de la puesta en marcha, ya que facilita la conectividad, la interacción y el intercambio de conocimientos e ideas que podrían impulsar un proyecto empresarial (Audretsch, Heger y Veith, 2015). La infraestructura física, como el transporte, espacio operativo, Internet, telefonía y servicios básicos, son vitales para la puesta en marcha y el crecimiento de las empresas (Oseni y Pollit, 2013; Trulsson, 2002). La insuficiencia de la infraestructura física es una de las causas de un bajo desempeño en las MiPyMEs (Kamunge, Njeru y Tirimba, 2014).

Si bien existe una escasez de estudios que examinan el impacto de la infraestructura sobre el espíritu empresarial en general y la actividad de inicio, en particular, Aschauer (1989), Morrison y Schwartz (1996) y Canning y Pedroni (2008) encontraron evidencia empírica convincente que une la infraestructura física y comercial con el crecimiento de la economía.

La infraestructura comercial y legal comprende los servicios empresariales que son necesarios para la gestión de las empresas empresariales. Estos servicios incluyen la disponibilidad de subcontratistas, proveedores, consultores y servicios legales, contables, publicitarios, financieros y servicios bancarios (Levie y Autio, 2008). La buena disponibilidad de servicios empresariales permite a las empresas concentrarse en su negocio principal. Entre los servicios necesarios durante el proceso de formación son los servicios jurídicos (Ruef, 2005), cuando hay falta de servicios jurídicos, podría suponer un obstáculo para la actividad empresarial (Brenner, 1992). Esto puede ser particularmente importante para las empresas de alto potencial, que pueden obtener un estatus de responsabilidad limitada y negociar acuerdos jurídicos a menudo complejos con muchas partes interesadas (Levie y Autio, 2008).

Apertura del mercado interno

Las MiPyMEs, son reconocidas como las organizadoras y generadoras de empleos, bienestar y satisfacción de la sociedad (Haltiwanger, Ron y Miranda, 2013). La contribución de éstas a la actividad económica del país se da no sólo en términos de unidades económicas, ocupación laboral o producción, sino también de desarrollo, ya que asumen un papel relevante en los mercados regionales o locales (Ynzunza e Izar, 2013).

Su desarrollo en el país se basa en gran medida en las políticas y programas gubernamentales de fomento y apoyo, las cuales se han enfocado a la adquisición de bienes de capital, a la integración de capital de trabajo, a la reestructura de las instalaciones, a la provisión de servicios de consultoría en organización, dirección y mercado; asimismo, en la conformación de diversos organismos de apoyo que buscan insertar y posicionar exitosamente a este tipo de empresas en los mercados nacionales e internacionales con el fin de incrementar su contribución a la generación del empleo y el ingreso, lo que ha resultado en un notable crecimiento del sector (Ynzunza e Izar, 2013). En este sentido, las MiPyMEs sirven como representantes de cambio en un mercado, promueven la competitividad internacional a través de los roles de nueva creación y crean más oportunidades de empleo (Taiwo, Oladepo, Llori y Akanbi, 2002).

Para hacer frente a las limitaciones a la capacidad empresarial, los gobiernos pueden emplear una serie de instrumentos de política. Los legisladores pueden apoyar los esfuerzos empresariales con las políticas o programas dirigidos a la modificación de las regulaciones, eliminando los obstáculos del entorno empresarial, la ampliación del acceso al crédito, promoviendo la integración de la cadena de valor, el fortalecimiento de la capacidad para mejorar las prácticas de negocio y el establecimiento de incubadoras para apoyar la innovación y la creación de empresas (De Mel, Mckenzie y Woodruff, 2006; Townsend, 2004). Es decir, estas políticas ofrecen un marco de áreas con el fin de impactar la actividad empresarial, a través de la reducción de las barreras de entrada y salida, el fomento a la educación empresarial, la financiación y apoyos para la puesta en marcha (Carlsson y Lunström, 2002).

Una empresa en el mercado interno opera con base al beneficio potencial del mercado (Steiner, 2003), tradicionalmente, las MiPyMEs restringen sus actividades a la región de su ubicación, o se mantienen dentro de sus fronteras nacionales (Pleitner, 1997). Debido a la capacidad de las MiPyMEs, están particularmente limitadas por los tipos de cambio, el acceso limitado al financiamiento, procedimientos burocráticos para la creación, operación y crecimiento de la empresa, así como el mal estado de la infraestructura y la falta de instituciones efectivas (OECD, 2004).

Normas sociales y culturales

La integración de las perspectivas económicas y sociales hace de las normas sociales una variable interesante en la intención de comprender como se ve influenciada la intención de emprender, por los distintos factores externos (Meek, Pacheco y York, 2010). Las normas sociales, son definidas como reglas de conducta no escritas dentro de un grupo (Elster, 1989), sin embargo, se especifican los comportamientos deseados y las sanciones a las que se hacen acreedores, los que no siguen estos comportamientos en una determinada comunidad.

Se han realizado estudios donde se encontró evidencia de que las normas sociales y las cuestiones culturales influyen en la intención de emprender de las personas, así como en las decisiones de carrera

de los estudiantes (Bosma *et al.*, 2008; Flores, Robitschek, Celebi, Andersen y Hoang, 2010; Gianneti y Simonov, 2004; Lent, Brown y Hackett, 2000), debido a un factor potencial relacionado de motivaciones hacia las acciones empresariales como lo es el reconocimiento social (Etzioni, 1987).

La percepción de las personas hacia las acciones emprendedoras, a raíz de la publicidad positiva por medio de los medios de comunicación masiva sobre este tema, así como el reconocimiento de las comunidades hacia las personas que han obtenido riqueza a raíz del emprendimiento, influye y motiva a las personas hacia la intención de emprender un negocio (Levie y Autio, 2008).

Como es conocido, el emprendimiento en México es vital para el crecimiento económico del país. Hoy en día, los altos niveles de desempleo y la baja calidad del existente han creado en las personas la necesidad de generar sus propios recursos, a través de la creación de sus negocios; sin embargo, existe una serie de factores que influyen al momento de su establecimiento. A través de la literatura, se puede observar la relevancia de cada uno de los factores que intervienen en la creación y establecimiento de las MiPyMEs. Es de suma importancia analizarlos con la finalidad de determinar el impacto que tienen en la zona de estudio.

2. Metodología

Las MiPyMEs son un elemento esencial en la contribución en el crecimiento económico y a la generación de nuevos puestos de trabajo. Es por ello por lo que, en el presente estudio, se plantea determinar los factores de acuerdo con su relevancia social, económica, política o legal, que más impactan en el fomento del emprendimiento empresarial en la zona centro del estado de Tamaulipas, visto desde el punto de vista de los propietarios de las MiPyMEs

Tabla 2. Diseño metodológico

Enfoque de la investigación	Cuantitativa
Alcance	Exploratorio
Universo	Micro, pequeñas y medianas empresas zona centro del Estado
Muestra	No probabilística a conveniencia.

Fuente: Elaboración propia.

2.1 Procedimientos de recopilación e instrumentos a utilizar

El proceso seguido para alcanzar el objetivo principal se inició en una primera etapa con la revisión del estado del arte, los artículos seleccionados para este estudio se recogen en primer lugar de la ISI Web, esta base de datos incluye artículos de alta calidad. Recientemente, los investigadores han conside-

rado ampliamente el ISI Web como una rica fuente de artículos de investigación significativos (Dahlander y Gann, 2010), con la finalidad de identificar los ítems de los factores más relevantes detectados y analizar los principales centros de investigación y universidades, el resultado es que no se ha encontrado estudios de este tipo en la zona de estudio ni en Tamaulipas, de ahí su importancia.

A partir de lo anterior, se tomó el instrumento elaborado por el GEM, el cual fue traducido y posteriormente revisado por expertos tanto académicos como dedicados a la práctica diaria en el entorno empresarial, con la finalidad de retroalimentar el instrumento, para ello, se incorporaron sus observaciones. En forma inmediata, se llevó a cabo un estudio piloto con estudiantes de licenciatura y maestría, posteriormente con propietarios de MiPyMEs, que dio como resultado la eliminación de ítems que no se entendían o que no tenían significancia importante y la modificación de algunos elementos, con el fin de alcanzar una mayor validez y así establecer el documento final, compuesto por dos secciones, la primera, captura de datos demográficos como sexo, estado civil, rango de edad, nivel de estudios y actividad económica. Y la segunda sección compuesta de 46 preguntas evaluadas en una escala de tipo Likert de 7 puntos (1. Altamente en desacuerdo... 7. Altamente de acuerdo), esta escala, puede proveer resultados más confiables.

La presente investigación se llevó a cabo desde el mes de septiembre de 2018 hasta el mes de enero de 2020, por lo que los hallazgos aquí encontrados únicamente abarcan los datos obtenidos en ese periodo.

Para la validación del instrumento se utilizó el coeficiente *Alfa* de *Cronbach* que es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems, entre las ventajas se encuentra la posibilidad de evaluar la fiabilidad del instrumento. Diversos autores señalan que un coeficiente superior a 0.7 en el alfa, se considera bueno (Cronbach, 1951). Con la ayuda del *software* SPSS, se procedió a determinar el alfa obteniendo un coeficiente de .923 (Tabla 3), superior a lo recomendado, lo cual da por válido el instrumento.

Tabla 3. Estadísticos de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.923	46

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

El trabajo empírico se llevó a cabo en las MiPyMEs de la zona centro del estado mexicano de Tamaulipas y con el cuestionario validado, se aplicó a una muestra a conveniencia, duró aproximadamente 2 meses dicho proceso, se alcanzaron 102 encuestas válidas. La población objetivo para este estudio fue definida como los propietarios de las MiPyMEs.

Posteriormente, con base en la información obtenida, se deriva el análisis de los datos, llevado a cabo de la misma manera en dos etapas, en la primera la estadística descriptiva básicamente en frecuencias y tablas y la segunda parte en análisis factorial con el *software* SPSS versión 22. Por último, se procede al desarrollo de las conclusiones tomando en consideración los análisis anteriores.

3. Análisis de resultados

3.1 Análisis Factorial

Hay cosas que no se pueden medir directamente, se conocen como variables latentes, para ello, la herramienta estadística más adecuada para este tipo de análisis científico es el Análisis Factorial Exploratorio (AFE), para la construcción de la escala y la definición de los factores que propician el emprendimiento en la zona de estudio.

Un supuesto crítico subyacente a la idoneidad del análisis factorial es asegurarse que la matriz de datos cuenta con la correlación necesaria para su aplicación. El primer paso es identificar aquellas cargas factoriales mayores a .550, ya que de acuerdo con Hair, Black, Babin, Anderson y Tatham (1998) son consideradas significativas para el análisis factorial, con una muestra mayor a 100 casos y menor a 120, el análisis factorial, se basó en esta directriz, considerando valores iguales o mayores a .550 para ser considerados como válidos dentro del estudio (ver Tabla 4),

Tabla 4. Varianza total explicada

	Componente							
	Infraestructura comercial	Educación básica	Educación profesional	Normas Sociales y Culturales	Financiamiento	Investigación y Desarrollo	Facilidad de apertura	Programas gubernamentales
INFCOMER26	.746							
INFCOMER27	.856							
INFCOMER28	.759							
INFISICA38	.668							
EDUYFOR17		.819						
EDUYFOR18		.883						
EDUYFOR19		.774						
EDUYFOR14			.829					
EDUYFOR15			.709					
EDUYFOR16			.689					
NORMASYC42				.710				
NORMASYC43				.813				

Continúa...

	Componente							
	Infraestructura comercial	Educación básica	Educación profesional	Normas Sociales y Culturales	Financiamiento	Investigación y Desarrollo	Facilidad de apertura	Programas gubernamentales
NOR-MASYC44				.802				
FIN1					.814			
FIN2					.823			
FIN3					.626			
INVYDES24						.758		
MERINTER-NO35						.696		
MERINTER-NO36						.683		
PROG10							.703	
MERINTER-NO31							.740	
MERINTER-NO32							.705	
PROG12								.800

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Así mismo, es preciso determinar la correlación matricial de la esfericidad de Bartlett, la cual provee la probabilidad o prueba estadística para analizar la presencia de correlaciones significativas entre las variables. Los resultados obtenidos fueron significativos a niveles de $p < 0.001$, es decir, adecuado para el análisis factorial, que requieren al menos $p < 0.05$. En cuanto a la prueba *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) que mide la adecuación de los datos a fin de cuantificar el grado de las intercorrelaciones entre las variables, este dato, alcanzó un valor de .709 que de acuerdo con Field (2013), son confiables para el análisis factorial

Acto seguido se ejecutó el modelo de análisis factorial de componentes principales que de acuerdo con Hair *et al.* (1998), considera a la varianza total y estima los factores que contienen proporciones bajas de la varianza única. A partir de lo anterior, se realizó la rotación ortogonal con el método *Varimax* (Field, 2013). El proceso terminó en una interacción, para lo cual se eliminaron algunos ítems: (Fin4, Fin5, Fin6, Fin7, Fin11, Prog8, Prog9, Prog11, Prog13, Invydes20, Invydes21, Invydes22, Invydes23, Invydes25, Infcomer29, Infcomer30, Merinterno33, Merinterno34, Infisica37, Infisica39, Infisica40, Infisica41, Normasyc45, Normasyc46). En la Tabla 5 se puede apreciar, que el modelo cubre un 73.90% de la varianza total con 8 factores obtenidos, un valor considerado bueno, tomando en cuenta que es un estudio exploratorio.

Tabla 5. Matriz de componentes rotados

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5.622	24.443	24.443	5.622	24.443	24.443	2.843	12.362	12.362
2	2.375	10.328	34.771	2.375	10.328	34.771	2.467	10.727	23.089
3	1.932	8.401	43.172	1.932	8.401	43.172	2.269	9.864	32.953
4	1.739	7.559	50.731	1.739	7.559	50.731	2.127	9.249	42.203
5	1.595	6.933	57.664	1.595	6.933	57.664	2.051	8.919	51.122
6	1.473	6.403	64.067	1.473	6.403	64.067	2.025	8.803	59.926
7	1.248	5.426	69.493	1.248	5.426	69.493	1.856	8.071	67.997
8	1.014	4.410	73.903	1.014	4.410	73.903	1.359	5.907	73.903

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

La rotación ha convergido en 8 iteraciones.

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

El factor 1, llamado Infraestructura Comercial, confiere en que los emprendedores tienen fácil acceso a los servicios bancarios, legales, contables, así como el fácil acceso a proveedores, para el establecimiento de su empresa. Para el factor 2 se le ha denominado Educación Básica, con esta variable se pretende saber si la educación básica fomenta la intención de emprender.

En cuanto al factor 3, que lleva por nombre Educación Profesional, se pretende medir a través de él la influencia de la educación superior en la decisión de emprender. El factor 4 denominado Normas Sociales y Culturales, pretende identificar si éstas influyen en la decisión de emprender. El factor 5 llamado Financiamiento, se pretende saber si consideran la existencia de financiamiento para las empresas. Para el factor 6 denominado Investigación y Desarrollo, pretende medir si las empresas tienen acceso a las nuevas investigaciones y tecnologías utilizadas por las empresas ya establecidas. El factor 7 llamado Facilidad de apertura, se pretende medir la facilidad que encuentran los emprendedores en la apertura de un negocio, y por último el Factor 8 denominado Programas Gubernamentales, que trata de medir la influencia que tienen los apoyos de gobierno para el establecimiento de las empresas.

Conclusiones

Las MiPyMEs, continúan siendo relevantes en los roles de desarrollo, y del crecimiento económico de los países. Sin embargo, las MiPyMEs de los países en desarrollo han tenido un desempeño inferior a lo esperado en sus importantes funciones de promover y desarrollar el crecimiento económico, la importancia de las MiPyMEs como eje fundamental en la generación de empleo y motor de crecimiento económico es ampliamente reconocida en la literatura. Diversos estudios demuestran la importancia de las economías de mercado a través de los emprendedores de éxito. Constatan que la creación de nuevos negocios tiene como principales recursos la figura del emprendedor.

Actualmente se han creado un sinnúmero de programas con el propósito de apoyar el crecimiento y desarrollo de las MiPyMEs en el país, sin embargo, es preciso señalar que, en el establecimiento de un negocio, existe una serie de factores que influyen en el mismo ya sean internos o externos.

Es de vital importancia analizar las circunstancias o situaciones que afectan directa o indirectamente el desarrollo de las Micro, pequeñas y medianas empresas, con la finalidad de obtener información acerca de las oportunidades de mejora para poder brindar soporte e incrementar el tiempo de vida de las empresas, así como el de fomentar el establecimiento de estas.

Es así como el objetivo principal del presente trabajo de investigación fue determinar aquellos factores que propician el emprendimiento empresarial en la zona de estudio, para identificar su impacto en la creación de empresas siendo necesario agrupar distintos factores de acuerdo con la relevancia social, económica, política y legal que se considera pueden influir en el emprendedor y por consecuencia en la creación de empresas.

Al respecto, se concluye que los factores que propician el emprendimiento en la región centro de Tamaulipas son: 1) **Infraestructura Comercial**, que se refiere a la facilidad de acceso por parte de los emprendedores a los servicios bancarios, legales, contables, así como el fácil acceso a proveedores, para el establecimiento de su empresa. 2) **Educación Básica**, esta variable pretende medir si la educación básica fomenta la intención de emprender. 3) **Educación Profesional**, se pretende medir hasta qué punto la educación superior fomenta y prepara a los emprendedores. 4) **Normas Sociales y Culturales**, a través de esta variable se pretende identificar si éstas influyen en la decisión de emprender. 5) **Financiamiento**, se pretende saber si consideran la existencia de financiamiento para el inicio de una empresa. 6) **Investigación y Desarrollo**, pretende medir si las empresas tienen acceso a las nuevas investigaciones y tecnologías utilizadas por las empresas ya establecidas. 7) **Facilidad de Apertura**, pretende medir la facilidad que encuentran los emprendedores en la apertura de un negocio y 8) **Programas Gubernamentales**, trata de medir la influencia que tienen los apoyos de gobierno para el establecimiento de las empresas.

Es relevante ya que, con base en los resultados obtenidos, se verá beneficiado el entorno emprendedor al tener una imagen clara de su estado actual, lo cual permitirá la intromisión del involucramiento de otros actores del desarrollo económico como la academia, el gobierno y la sociedad para lograr un mayor desarrollo que impacte directamente en la calidad de vida de sus integrantes y el crecimiento económico regional, otorgando una mayor competitividad que de como resultado mejores fuentes de empleo con mayores sueldos, mejores productos para los consumidores y una mayor recaudación tributaria.

Como futura línea de investigación, se plantea la aplicación de un nuevo instrumento, tomando en cuenta los elementos que se obtuvieron en el presente estudio con la finalidad de ofrecer un panorama más claro sobre el impacto de los factores en el establecimiento y desarrollo de las MiPyMEs de la zona en análisis.

Asimismo, el valor teórico de esta investigación radica en que aporta información acerca del estado actual del entorno emprendedor en la capital del estado de Tamaulipas, lo cual a su vez puede ser replicado a nivel estatal y obtener un panorama más amplio y de esta manera se puedan hacer recomendaciones o establecer ideas para futuros estudios. Y, por último, se genera conocimiento disponible para el desarrollo de futuras investigaciones en contextos similares o diferentes a lo utilizados en el presente estudio.

Referencias

- Acs, Z. J. y Amorós, J. E. (2008). Entrepreneurship and competitiveness dynamics in Latin America. *Small Business Economics*, 31, 305-323. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9133-y>.
- Acs, Z. y Audretsch, D. (1990). *Innovations and Small Firms*, Cambridge, MA: MIT Press. DOI: <https://doi.org/10.1177/017084069301400210>.
- Aguirre, A. (1992). *Fundamentos de Economía y Administración de Empresas*. México: Editorial Pirámide.
- Andrés, A., García, T. y Fuente, J. (1999). Análisis de algunos determinantes de la creación de empresas en España ante el reto de la Unión Económica Europea. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3), 53-68.
- Aschauer, D. A. (1989). Is public expenditure productive? *Journal of Monetary Economics*, 23, 177-200. DOI: [https://doi.org/10.1016/0304-3932\(89\)90047-0](https://doi.org/10.1016/0304-3932(89)90047-0).
- Audretsch, D. B., Heger, D. y Veith, T. (2015). Infrastructure and entrepreneurship. *Small Business Economics*, 44(2), pp 219-230. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9600-6>.
- Audretsch, D. y Keilbach, M. (2004): Does Entrepreneurship Capital Matter? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 419-429. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00055.x>.
- Amorós, J. E. (2011). El proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM): una aproximación desde el contexto latinoamericano. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 46, 1-15.
- Ba, S. (2013). *Report on Small and Micro Business Financing: Chinese Experience and Asian Paths (in Chinese)*. Boao Forum For Asia.
- Baron, R. A. y Shane, S. A. (2008). *Entrepreneurship: A Process Perspective*. Mason: Thomson South Western.
- Barquero, J. (2001). El estado y la Competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. *Colección de cuadernos de desarrollo humano sostenible/ Programa de las Naciones Unidas*. Honduras: Programa de las Naciones Unidas.
- Barringer, B. e Ireland, R. (2006). *Entrepreneurship Successfully launching new Ventures*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Berger, A., y Udell, G. (1998). The economics of Small Business finance: The roles equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking and Finance*, 22, 613-637. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(98\)00038-7](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(98)00038-7).
- Bosma, N., Acz, Z. J., Autio, E., Coduras, A. y Levie, J. (2008). *Global Entrepreneurship Monitor. Informe ejecutivo*.
- Brenner, R. (1992). Entrepreneurship and business ventures in the new commonwealth. *Journal of Business Venturing*, 7(6), 431-439.

- Canning, D. y Pedroni, D. (2008). Infrastructure, long-run economic growth and causality tests for cointegrated panels. *The Manchester School*, 76, 504-527. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9957.2008.01073.x>.
- Carlsson, F. y Lundström, S. (2002). Economic freedom and growth: Decomposing the effects. *Public choice*, 112(3-4), 335-344. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1019968525415>.
- Casas, E. e Ibarra, L. (2013). Análisis del impacto de crecimiento en las Pymes que se desarrollaron bajo un esquema de incubación: caso de estudio. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 6(3), 85-94.
- Chiavenato, I. (1999). *Definición etimológica sobre clima organizacional* (5ª ed.). Bogotá: Prentice Hall.
- Cho, M. (1998). Ownership structure, investment and the corporate value: an empirical analysis. *Journal of Financial Economics*, 47(1), 103-121. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(97\)00039-1](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(97)00039-1).
- Comisión Europea (2014). *Financial instruments in ESIF programs*. Recuperado de: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/thefunds/fin_inst/pdf/fi_esif_2014_2020.pdf.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Czarnitzki, D. (2006). Research and development in small and medium-sized enterprises: The role of financial constraints and public funding. *Scottish journal of political economy*, 53(3), 335-357. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9485.2006.00383.x>.
- Dahlander, L. y Gann, D. M. (2010). How open is innovation. *Research Policy*, 39(6), 699-721. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.01.013>.
- De Mel, S., McKenzie, D. y Woodruff, C. (2016). *Labor drops: Experimental evidence on the return to additional labor in microenterprises*. The World Bank.
- Delfín, F. L. y Acosta, M. P. (2016). Importancia y análisis del Desarrollo empresarial. *Pensamiento y Gestión*, 40, 184-202. DOI: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8810>.
- Dijk, V. B., Hertog, R. D., Menkveld, B. y Thurik, R. (1997). Some new evidence on the determinants of large-and small-firm innovation. *Small Business Economics*, 9(4), 335-343. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1007995919950>.
- Donckels, R. (1991). Education and Entrepreneurship Experience from Secondary and University Education in Belgium. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 9(1), 35-42.
- Dutta, D. K., Li, J. y Merenda, M. (2011). Fostering entrepreneurship: impact of specialization and diversity in education. *Entrepreneurship and Management Journal*, 7(2), 163-179. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-010-0151-2>.
- Elosegui, P. B. y Panigo. (2007). El impacto asimétrico de las restricciones al financiamiento en Argentina. *Comparación por sector, tamaño y origen del capital (1995-2003)*. Buenos Aires, documento de Trabajo 2007/24.
- Elster, J. (1989). Social norms and economic theory. *Journal of Economic Perspectives*, 3(4), 99-117. DOI: <https://doi.org/10.1257/jep.3.4.99>.
- Etzioni, A. (1987). Entrepreneurship, adaptation and legitimation: A macro-behavioral perspective. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 8(2), 175-189. DOI: https://doi.org/10.1057/9780333981245_5.
- Fayolle, A. (2007). *Entrepreneurship and New Value Creation: The Dynamic of the Entrepreneurial Process*. Cambridge: Cambridge University Press. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511488689>.
- Fayolle, A., Gailly, B. y Lassas-Clercl, N. (2006). Assessing the impact of entrepreneurship education programs: A new methodology. *Journal of European Industrial Training*, 30(9), 701-720. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090590610715022>.

- Fernández, E., Junquera, B. y Del Brío, J. (2008). *Iniciación a los negocios, aspectos directivos*. Madrid: Paraninfo.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. London: SAGE.
- Flores, L., Robitschek, C., Celebi, E., Andersen, C. y Hoang, U. (2010). Social cognitive influences on Mexican American's career choices across Holland's themes. *Journal of Vocational Behavior*, 76(2), 189-210. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.11.002>.
- Gaddam, S. (2008). Identifying the relationship between behavioral motives and entrepreneurial intentions: An empirical study based on the perceptions of business management students. *The Icfaiian Journal of Management Research*, 7(5), 35-55. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40497-016-0057-8>.
- García, F. y Marco, B. (1999). *La creación de nuevas empresas como motor generador de riqueza y bienestar económico: Factores de éxito y fracaso*. Burgos: IX Congreso Nacional de ACEDE "Empresa y Mercado: Nuevas Tendencias". DOI: [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60103-8](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60103-8).
- García-Quevedo, J. y Mas-Verdú, F. (2008). Does only size matter in the use of knowledge intensive services? *Small Business Economics*, 31(2), 137-146. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-007-9090-x>.
- Gianneti, M. y Simonov, A. (2004). On the determinants of entrepreneurial activity: social norms, economic environment and individual characteristics. *Swedish Economic Policy Review*, 11(2), 269-313. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.554511>.
- Gibb, A. (2009). Meeting the development needs of owner managed small enterprise: A discussion of the centrality of action learning. *Journal Action Learning: Research and Practice*, 6(3), 209-227. DOI: <https://doi.org/10.1080/14767330903299415>.
- Gomez, J., Simpson, M., Koh, S. y Padmore, J. (2007). Achieving competitive advantage in the Mexican footwear industry. *Benchmarking: An International Journal*, 14(3), 289-305. DOI: <https://doi.org/10.1108/14635770710753103>.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. y Tatham, R. L. (1998). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Haltiwanger, J., Ron, S. y Miranda, J. (2013). Who creates jobs? Small versus large versus young. *Review of Economics and Statistics*, 95(2), 347-361. DOI: https://doi.org/10.1162/REST_a_00288.
- Hayton, J. C., George, G. y Zahra, S. A. (2002). National culture and entrepreneurship: A review of behavioral research. *Entrepreneurship theory and practice*, 26(4), 33-52.
- Hernández, A. (2005). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión* (5a ed.). México: Thompson.
- Hisrich, P. y Sheperd, D. (2005). *Definition of entrepreneur today*. Extract from *entrepreneurship* (6a ed.). New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- Iversen, J., Jørgensen, R. y Malchow-Møller, N. (2008). Defining and measuring entrepreneurship. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 4, 1-63. DOI: <https://doi.org/10.1561/03000000020>.
- Kamunge, M. S., Njeru, A. y Tirimba, O. I. (2014). Factors Affecting the Performance of Small and Micro Enterprises in Limuru Town Market of Kiambu County Kenya. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(12), 1-20.
- Kantis, H., Ishida, M. y Kori, M. (2002). *Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kantis, H., Angelelli, P. y Gatto, F. (2001). *Nuevos emprendimientos y emprendedores: de qué depende su creación y supervivencia. Explorando el caso argentino*. UNGS-LITTEC, DT, 2. Buenos aires: Littec.

- Kusar, J., Duhovnik, J., Grum, J. y Starbek, M. (2004). How to reduce new product development time. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 20(1), 1-15. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0736-5845\(03\)00049-8](https://doi.org/10.1016/S0736-5845(03)00049-8).
- Laforet, S. (2008). Size, strategic, and market orientation effects on innovation. *Journal of Business Research*, 61(7), 753-764. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.08.002>.
- Landstrom, H. (1999). The roots of entrepreneurship research. *New England Journal and Entrepreneurship*, 9-20. DOI: <https://doi.org/10.1108/NEJE-02-02-1999-B002>.
- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S. y Rigolini, J. (2014) *El emprendimiento en América Latina: muchas empresas y poca innovación*. Washington, DC: Banco Mundial. DOI: <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0284-3>.
- Lent, R. W., Brown, S. D. y Hackett, G. (2000). Contextual supports and barriers to career choice: A social cognitive analysis. *Journal of Counseling Psychology*, 47(1), 36-49. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-0167.47.1.36>.
- Levie, J. y Autio, E. (2008). A theoretical grounding and test of the GEM model. *Small business economics*, 31(3), 235-263. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9136-8>.
- Lin, J. Y. y Li, Y. (2001). Promoting the Growth of Medium and Small-sized Enterprises through the Development of Medium and Small-sized Financial Institutions. *Economic Research Journal*, 1, 10-18.
- Liñan, F. (2004). Intention-Based Models of Entrepreneurship Education. *Piccola Impresa/Small Business*, 3(1), 11-35.
- Meek, W. R., Pacheco, D. F. y York, J. G. (2010). The impacts of social norms on entrepreneurial action: Evidence from the environmental entrepreneurship context. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 493-509. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.09.007>.
- Minniti, M. (2012). El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones. *Economía industrial*, 383(1), 23-30.
- Morrison, C. J. y Schwartz, A. E. (1996). State infrastructure and productive performance. *American Economic Review*, 86, 1095-1111.
- Mundet, J. (1991). *Creación de empresas. Factores de éxito*. Barcelona: P.P.U.
- Muñoz, R. M. (1999). El riesgo en las empresas de nueva creación. Estudio empírico sobre una muestra de empresas industriales. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 8(3), 69-80.
- Murphy, P., Liao, J. y Welsch, H. (2005). A conceptual history of entrepreneurial thought. *Academy of Management Proceedings*, 12(1), 1-6. DOI: <https://doi.org/10.5465/ambpp.2005.18779543>.
- Myers, S. C. (1984). *Capital structure puzzle* (No. 1393). National Bureau of Economic Research.
- Nava, A. (2013). Factors influencing SME and family business creation. *International Journal of Good Conscience*, 8(1), 11-22. DOI: <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1281>.
- Obokoh, L. O. y Goldman, G. (2016). Infrastructure deficiency and the performance of small and medium-sized enterprise in Nigeria's Liberalized Economy. *Acta Commercii*, 16(1), 1-10. DOI: <https://doi.org/10.4102/ac.v16i1.339>.
- OECD (2004). *Promoting SMEs for development*. Paris: OECD.
- Ogunsiji, A. S. (2010). Entrepreneurial orientation as a panacea for the Ebbing productivity in Nigerian small and medium enterprises: A theoretical perspective. *International Business Research*, 3(4), 192. DOI: <https://doi.org/10.5539/ibr.v3n4p192>.

- Onugu, B. A. (2005). *Small and medium enterprises (SMEs) in Nigeria: Problems and prospects*. Tesis Doctoral, St. Clements University. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2014.v3n1p101>.
- Ortega, R., Vivarelli, M. y Voigt, P. (2009). R&D in SMEs: a paradox? *Small Business Economics*, 33(1), 3-11. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9187-5>.
- Oseni, M. O. y Pollit, M. G. (2013). The economic costs of unsupplied electricity: Evidence from backup generations among African firms. *Energy Policy Research Group Working Paper 1351*. Cambridge: Cambridge University Press. DOI: <https://doi.org/10.32479/ijeep.7681>.
- Otero, L. A., Fernández, S., Vivel, M. y Rodríguez, S. R. (2007). Aproximación empírica a los problemas financieros de la pyme industrial gallega. *Revista Galega de Economía*, 16(2), 1-22.
- Pallares, Z., Romero, D. y Herrera, M. (2005). *Hacer empresa: Un reto* (4ª ed.). Colombia: Fondo Editorial Nueva Empresa.
- Pinillos, M. J. (2001). Factores coadyuvantes para la creación de empresas en la Comunidad de Madrid. *Papeles de Economía Española*, 89, 343-361. DOI: <https://doi.org/10.4995/HAC2018.2018.5558>.
- Pleitner, J. H. (1997). Globalization and entrepreneurship: entrepreneurs facing the ultimate challenge. *Journal of Enterprising Culture*, 5(1), 27-55. DOI: 10.1142/S0218495897000041.
- Raduan, C. R., Naresh, K. y Lim, L. Y. (2006). The dynamics of entrepreneurs success factors ins influencing venture growth. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 2(2), 133.
- Rae, D. y Carswell, M. (2000). Using a life-story approach in researching entrepreneurial learning: the development of a conceptual model and its implications in the design of learning experiences. *Education + training*, 42(5), 220-228. DOI: <https://doi.org/10.1108/00400910010373660>.
- Reynolds, P. D., Hay, M. y Camp, S. (1999). *Global Entrepreneurship Monitor: 1999-Executive Report*, Babson College. London Business School and the Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4860.6247>.
- Ruef, M. (2005). Origins of Organizations: The Entrepreneurial Process. *Entrepreneurship*, 15, 63-100. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0277-2833\(05\)15004-3](https://doi.org/10.1016/S0277-2833(05)15004-3).
- Saavedra, M., Tapia, B. y Aguilar, M. (2014). *El problema del financiamiento de la PYME en el Distrito Federal*. Asamblea General de ALAFEC: Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración. Panamá.
- Sánchez, A. y Giraldo, A. (2008). Las necesidades de las pymes –pequeñas y medianas empresas– y el sistema de información contable y financiero como una estrategia para atenderlas. *Cuadernos de Contabilidad*, 9(25), 421-464.
- Sánchez, M. C., Diaz, J. C., Hernández, R. y Postigo, M. V. (2011). Perceptions and attitudes towards entrepreneurship. An analysis of gender among university students. *International Entrepreneurship Management Journal*, 7(4), 443-463. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-011-0200-5>.
- Sandhu, M. S., Sidique, S. F. y Riaz, S. (2011). Entrepreneurship barriers and entrepreneurial inclination among Malaysian postgraduate students. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(4), 428-449. DOI: <https://doi.org/10.1108/13552551111139656>.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper.
- Sharma, M. K. y Bhagwat, R. (2006). Practice of information systems: Evidence from selected Indian SMEs. *Journal Manufacturing Technology Management*, 17(2), 199-223. DOI: <https://doi.org/10.1108/13552551111139656>.

org/10.1108/17410380610642278.

Steiner, D. (2003). Starting at the beginning: an introduction to coefficient alpha and international consistency. *Journal of personality assessment*, 80, 99-103. DOI: https://doi.org/10.1207/S15327752JPA8001_18.

Stevenson, H. H. y Jarrillo-Mossi, J. C. (1986). Preserving entrepreneurship as companies grow. *The Journal of Business Strategy*, 7(1), 10.

Taiwo, K. A., Oladejo, O. W., Llori, M. O. y Akanbi, C. T. (2002). A study on the Nigerian food industry and the impact of technological changes on the small-scale food enterprises. *Food Reviews International*, 18(4), 243-261. DOI: <https://doi.org/10.1081/FRI-120016205>.

Tkachve, A. y Kolvereid, L. (1999). Self-employment intentions among Russian students. *Entrepreneurship & Regional Development*, 11(3), 269-280. DOI: <https://doi.org/10.1080/089856299283209>.

Townsend, P. R. (2004). Entrepreneurship financial constraints in Thailand. *Journal of Corporate Finance*, 10(2), 229-262. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0929-1199\(03\)00056-7](https://doi.org/10.1016/S0929-1199(03)00056-7).

Trulsson, P. (2002). Constraints of Growth-Oriented Enterprises in the Southern and Eastern African Region. *Journal of Development Entrepreneurship*, 7(3), 331-339.

Wei-Loon, K. (2016). The relationship between individual entrepreneurial orientation (EO) and entrepreneurial intention. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 6(1), 13. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40497-016-0057-8>.

Wu, S. y Wu, L. (2008). The impact of higher education on entrepreneurial intentions of university students in China. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(4), 752-774. DOI: <https://doi.org/10.1108/14626000810917843>.

Ynzunza, C. B. e Izar, J. M. (2013). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. *Contaduría y Administración*, 58(1), 169-197. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(13\)71202-6](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(13)71202-6).

Yusuf, A. (1995). Critical success factors for small business: Perceptions of South Pacific entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 2(33), 68-73.

PROFESIONALIZACIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE PYMES FAMILIARES DEL SECTOR GRÁFICO^{1, 2, 3}

Professionalization in administrative management
at family owned SMEs from the graphic sector.

Fecha de recepción: 27 de mayo de 2020
Fecha de aceptación: 8 de octubre de 2020

.....

1- Raúl Eduardo Cabrejos Burga. Grado académico: Doctor en Administración. Adscripción: Red RADAR. Correo electrónico: raulcabu@hotmail.com. ORCID ID: 000-0001-6553-8619

2- Adán Humberto Estela Estela. Grado académico: Doctor en Administración. Adscripción: Universidad Ricardo Palma. Correo electrónico: adanestela@yahoo.com. ORCID ID: 0000-0003-2878-8146

3- Co-Autor 2: Yoni Wildor Nicolás Rojas. Grado académico: Doctor en Educación. Adscripción: Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado "La Pontificia". Correo electrónico: nnagles@gmail.com. ORCID ID: 0000-0001-6493-6084



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional.
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

RESUMEN

La definición de “Profesionalización” a considerar para este trabajo de investigación, es cambiar el pensamiento de los familiares comprometidos en una empresa hacia la visión empresarial. En otras palabras, someter el negocio inicial a un proceso de capacitación y modernización donde la empresa sea dirigida de manera independiente y profesional por los miembros de la familia. El objetivo principal del trabajo de investigación es determinar si la Profesionalización mejora la administración de la empresa familiar. Para lo cual se dio un enfoque cuantitativo de diseño no experimental con corte transversal y una muestra tomada de 184 empresarios del sector gráfico. Se utilizó la encuesta como instrumento y la prueba estadística de Friedman (Fr) para contrastar la hipótesis. Se llegó a la conclusión que la Profesionalización mejora significativamente en áreas de gestión y administración de las PyMEs familiares del sector gráfico.

Palabras clave: Profesionalización, PyMEs familiares, Gestión Administrativa, Buenas Prácticas.

ABSTRACT

The definition of “Professionalization” to be considered in this research, is to change the perception of the family members committed in the same company through a formal business vision. That means, to submit the initial business into a training and formation process where the company could be independently and professionally directed by the family members. The main objective of this research is to determine whether the Professionalization improves the Family Business management. For that purpose, a quantitative approach was conducted, using a non- experimental cross-sectional study design, taking a sample of 184 businessmen from the graphic sector. Survey was the research instrument and hypothesis were tested applying the Friedman Statistical Test (Fr). It was concluded that the Professionalization improves the administration and management of the family owned SMEs from the graphic sector.

Keywords: Professionalization, Family owned SMEs, Administrative Management, Good Practices.

Clasificación JEL: M00, M10, M14

Introducción

Las empresas familiares se inician como microempresas, para posteriormente crecer, catalogadas con criterios impuestos por cada país, que consideran el número de personas que trabajan y los ingresos anuales. El propósito de la investigación se ocupa en determinar en qué medida la profesionalización de los que son responsables de la conducción de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) familiares mejora la conducción administrativa en la Industria Gráfica de la Región Lima.

Las empresas familiares son creadas e inician su funcionamiento con el patriarca, que en las primeras etapas las dirige sin tener una formación profesional en gestión, así como teorías y prácticas en áreas relacionadas a industrias competidoras; pero, estos patriarcas basados en la intuición y experiencia laboral tienen la capacidad de visionar un negocio y decisión para gestar una empresa, en la mayoría de los casos por necesidad (La Empresa Familiar, 2009).

Los comercios familiares son el tipo preponderante en la evolución económica de un país, desempeñan un papel importante de la actividad económica y de su repercusión en la sociedad. En nuestro país las empresas familiares son un número muy importante. Según PROMPYME, las empresas familiares son las que vienen dando mayores oportunidades de empleo, contribuyendo con el 72 % del Producto Interno Bruto (PIB).

El problema principal que atraviesa la empresa familiar es el bajo porcentaje de supervivencia cuando los dueños o patriarcas por edad o muerte pasa la empresa a su esposa e hijos sin haber preparado a un miembro de la familia para asumir esa responsabilidad, en contra parte las que planificaron la sostenibilidad en el tiempo definiendo y preparando a los que asumirían la dirección de la empresa crecieron y están consideradas como grandes y con mucho éxito; por ejemplo, en el Perú, tenemos a empresas como: Grupo AJE de la familia Años, Banco de Crédito del Perú de la familia Romero, Grupo Industrial Belmont de la familia Belmont, etc.

Las empresas familiares tienen la ventaja competitiva del compromiso que el trabajador tiene con la empresa, por existir un vínculo familiar, ya que el éxito o fracaso de esta repercute en su economía. En este tipo de empresa el dueño es el gerente general, responsable de gestionar, y los miembros de la familia que trabajan en ella sus colaboradores, esto lleva a establecer políticas claras para el buen entendimiento entre los que tienen participación en la propiedad, por existir intereses diferentes que pueden ocasionar tensiones dentro de estas empresas.

Jiménez (2009) manifiesta que existe un alto porcentaje de informalidad en las empresas familiares, ausencia de herramientas de gestión, así como planes a corto y largo plazo, ocasionado por no profesionalizar la gestión de la empresa, hecho que sí ocurre cuando estas pasan de ser una micro a pequeña empresa y cuando pasa la gerencia a una segunda generación, como menciona Leach, citado por Jiménez (2009).

1. La Profesionalización

La dirección profesional está configurada por una persona que tiene la preparación académica y la experiencia laboral para asumir la gestión empresarial. Una empresa profesionalizada se considera cuando sus órganos de gobierno este a cargo de un director profesional.

Girardo (2001) cita a Squires quien define el *Management* como una disciplina profesional que tiene por objeto describir la labor que realizan ¿Qué hacen?, que herramientas de gestión emplean ¿Cómo lo están haciendo? y si disponen de planes para cualquier contingencia qué puede afectar a su ejecución, ¿Por qué lo hacen?

Mendoza y Mendoza (2016) define profesionalización como la conversión de un aficionado o una actividad profesional, así como convertir en profesión lucrativa una determinada actividad intelectual o manual. Por consiguiente, el concepto de profesionalización comprende cambiar el pensamiento de los familiares que están comprometidos en la actividad de la empresa hacia una visión más “empresarial” que “familiar”, es decir transformar el negocio inicial y someterlo a un proceso de modernización, y que la empresa se dirija de manera independiente por los mejores profesionales, sean estos familiares o no.

Girardo (2001) sostiene que, a los fundadores y colaboradores más calificados dentro de la empresa de naturaleza familiar, en su gran mayoría son trabajadores que conocen muy bien los procesos, pero existe una fuerte carencia en el aspecto administrativo. Establece que una empresa profesional implementa procedimientos de trabajo con una secuencia ordenada y lógica que permite la implementación de acciones estructuradas para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Otero y Taddei (2018) describen las variables necesarias para medir el desempeño y competitividad de las empresas familiares, en el desempeño familiar se analiza su consistencia interna, asimismo manifiesta que sus resultados sugieren que una medición adecuada de desempeño se requiere considerar el desempeño empresarial y familiar.

2. Empresas Familiares

Las empresas familiares se inician como microempresas, para posteriormente crecer, catalogadas con criterios impuestos por cada país, que consideran el número de personas que trabajan y los ingresos anuales. El propósito de la investigación se ocupa en determinar en qué medida la profesionalización de los que son responsables de la conducción de las Empresas Familiares influye en la conducción administrativa de la Industria Gráfica de la Región Lima.

Las empresas familiares son creadas o inician su funcionamiento con el patriarca, que en las primeras etapas las dirige sin tener una formación profesional en gestión, así como teorías y prácticas en áreas relacionadas a industrias competidoras; pero, estos patriarcas basados en la intuición y experiencia laboral tienen la capacidad de visionar un negocio y decisión para gestar una empresa, en la mayoría de los casos por necesidad (La Empresa Familiar, 2009).

Chua, Chrisman y Sharma (2009) definen que una empresa familiar es una organización gobernada y/o administrada con la intención de modelar y perseguir la visión del negocio sostenido por una coalición dominante controlada por miembros de la misma familia o un pequeño número de familias de una manera que es potencialmente sostenible a través de generaciones de la familia o las familias. Además, Grabinsky (2000) define a la empresa familiar como aquella en que la propiedad y la dirección son controlados por la familia, y son ellos quienes toman las decisiones estratégicas y operativas son las que direccionan a la empresa.

2.1. Definición de Empresa Familiar

Le Breton y Miller (2005), nos dan a conocer que para las empresas familiares lo más importante son las votaciones del fundador, o del miembro de la familia que dispone del mayor capital social de la empresa, pudiendo ser los votos directos o indirectos. Carrasco y Meroño (2011, p. 54) por su parte afirman:

[...] Es la organización que tanto en la propiedad y en la gestión interviene una familia y además con el propósito de continuidad., conjuga las dimensiones familiar y empresarial, donde la dimensión empresarial es primordial y la supervivencia de cualquier empresa es la profesionalización de su gestión.

Por consiguiente, se puede afirmar que este tipo de empresa cuyo órgano de gobierno esta integrado por miembros de la familia, es una organización creada para producir bienes o servicios de acuerdo con las demandas del mercado, con la finalidad de obtener utilidades económicas y que los recursos tangibles e intangibles que dispone pertenece al grupo familiar.

Habbershon, Williams y MacMillan (2003) introdujeron el término *familiness*, como el conjunto de recursos y capacidades del resultado de las interacciones de los sistemas de una empresa familiar. Por otro lado, para Ensley y Pearson, *familiness* es "...un grupo de dinámicas que posee la empresa familiar que están definidas bajo interacciones familiares, que también incluirán al equipo top de la gestión de la empresa", citados por Craig y Moores (2005, p. 105).

2.2. Organización de la Empresa Familiar

El Gobierno de España (2008) propone una estructura organizativa de las empresas familiares con dos ramas principales, Familiar y empresarial, formar un equipo de gobierno en la junta directiva con la junta de familiar o con los consejos de familia, avalada en los lazos de sangre, donde impere la visión empresarial. Portes, Aparicio y Haller (2017) plantean una Planificación Patrimonial para reestructurar la empresa familiar que genere beneficios a largo plazo. La formalización de un Protocolo Familiar, la incorporación de Directores Profesionales no familiares y el Control Externo de Gestión ordenan la conducción. Por lo que será el análisis sobre tres áreas clave de la relación familia empresa: la Estructura Societaria, de la Dirección y Financiera.

2.3. Características de la Empresa Familiar

Para gestionar este tipo de empresa se debe poseer la capacidad de equilibrar las decisiones que se toman para la empresa sin crear conflictos en la familia para lo cual se debe apoyar en políticas y normas de convivencia. En realidad, la capacidad del gestor para manejar estos dos frentes, sin crear conflictos en la familia, durante la conducción de la empresa, cambian la aplicación de las herramientas de gestión por la priorización de la creatividad, conocimiento y proyección empresarial para hacer frente al compromiso que demanda liderar la empresa con miembros de la familia que une lazos de amor fraterno.

Los dueños de las empresas que desean conservar el negocio familiar, deben tener presente la importancia de profesionalizarse y de incluir en sus órganos de dirección a no familiares. Deben concebir la transmisión de mando y ceder el poder en el momento oportuno garantizando que el sucesor tenga las competencias para asumir el cargo. Salazar (2005) toma el Modelo de los Tres Círculos, de Davis y Tagiuri, para explicar los sistemas de la Familia, la Empresa y la Propiedad, además del lugar que ocupan cada uno de los miembros de los siete subconjuntos que se forman en las áreas.

Antognolli (2017) sostiene que para gestionar eficientemente una empresa familiar que le permita el crecimiento y sin conflictos internos, es aplicando una política direccionando el mantenimiento de la armonía en la familia, la empresa y en el valor de la propiedad, mediante la implementación de una Asamblea Familiar, donde se acuerde el respeto a las decisiones del Directorio y que sus resultados sean analizados por la Junta de Accionistas. Según Habbershon *et al.* (2003), las empresas familiares tendrían una exclusiva característica basada en las interacciones familiares al compartir recursos y capacidades para el desenvolvimiento de la empresa.

De acuerdo con Amat (2013) y Molinari (2009), en la etapa fundacional, el dueño tiene el manejo y poder sobre la empresa, además es usual que tenga una cultura organizacional familiar e informal con ausencia de profesionalización. En una segunda etapa, mencionan a la profesional y de delegación efectiva, donde los procesos en la empresa son ordenados y forman parte de una estructura, aún el dueño tiene una participación en la toma de decisiones, aunque empieza a dejar lo operativo por lo estratégico. Por otro lado, Leach (2001) menciona que en su etapa de orientación al producto no existe planificación formal y no hay sistemas de trabajo. Alvarez (2020) señala que es un asunto considerado actualmente como muy importante la aplicación de reglas de un buen gobierno, para lo cual la elaboración de un protocolo familiar reviste mucha importancia y que su naturaleza de este documento es jurídica.

2.4 Empresa Familiar en el Perú

Lumbreras (2011) sostiene que las empresas familiares son los negocios que tienen mayor presencia en Latinoamérica y el mundo, siendo el motor del crecimiento económico de los países. Para Lumbreras (2011) las empresas de naturaleza familiar por la relación de parentesco existente en la línea jerárquica de la organización son más complicada la administración por lo que debe implementarse el consejo de familia y protocolo familiar. El Consejo de Familia se implementa como parte de la estructura de la empresa para normar las relaciones que deben mantener los miembros de la familia con la empresa, cumpliendo la tarea de asegurar la existencia de posibles sucesores capaces de asumir la dirección de la empresa. Se debe elaborar un protocolo familiar que facilite al directorio ejercer su función solucionando los problemas de la empresa y no de la familia. El directorio será el responsable de la articulación de la visión de la empresa con la implementación de acciones.

Cuando una empresa es familiar generalmente conviven tres sistemas de interacción cada una con normas diferentes: la propiedad, donde se considera el crecimiento del capital social y el patrimonio; la familia, busca el bienestar de la familia que labora en ella, llevada muchas veces por los sentimientos y la empresa busca el desarrollo de los colaboradores que la integran.

Con el fin de neutralizar los riesgos de los tres sistemas se debe establecer normas que lo regulen, con la finalidad que coadyuven al crecimiento sostenible de la empresa, para esto se deben elaborar planes que contemplen sorpresas, con una organización y procedimientos para el buen gobierno empresarial y familiar.

3. Profesionalización de las Empresas Familiares

Las empresas familiares vienen ofreciendo bienes y servicios con mayor calidad e innovación gracias a la profesionalización que les permite ser más creativos y competitivos en los mercados globales. El obstáculo más difícil de los propietarios de la empresa familiar es adaptar sus estilos de *management* cuando la empresa crece, por tanto, es más grande y compleja. Por consiguiente, los conocimientos empíricos sobre la manera de gestionar deben pasar a profesionalizarse, teniendo en cuenta los criterios de la planificación estratégica, con visión general de la organización, personal necesario, manejo y control. La profesionalización le dará un panorama más amplio que les permitirá considerar aspectos que deben tener en cuenta como el tiempo de vida de los insumos, que ventajas competitivas ofrecemos, el desarrollo de los colaboradores, de los propietarios que cumplen el papel de gerentes de la empresa.

Gimeno (2009) plantea que la necesidad de profesionalizarse resulta de los siguientes factores: primero el éxito, debido al crecimiento de la empresa, del tamaño, que hace improductivo los métodos empíricos de gestión. Segundo las exigencias del entorno cada vez más competitivo; por incapacidad de enfrentar al cambio permanente de organizaciones profesionalizadas. Tercero los conflictos por aumento de parientes como empleados de la empresa; haciéndose difícil pretender que todos los parientes generaciones participen directamente en la gestión empresarial. Cuarto la falta de capacidad y preparación generacional para asumir la dirección del negocio; por limitación de mantener el control en manos del grupo familiar y a miembros de la familia en posiciones de gestión y control, debido a que dentro del grupo familiar no todos tienen las capacidades, habilidades para asumir la dirección empresarial.

Girardo (2001) concluye que la profesionalización de la empresa familiar considera tres elementos, las estrategias, las estructuras y las prácticas, los cuales varían por diversos motivos, uno es el transcurso del tiempo, donde se producen cambios permanentes, otro es el manejo de las emociones y de las relaciones interpersonales e intrapersonales, un mal manejo genera conflictos en la organización y varían los resultados esperados, otro motivo que se debe considerar es la continuidad en la gestión de la empresa por un descendiente, quienes no siempre son buenos gestores y por último la los objetivos de desarrollo familiar y crecimiento de la empresa, limitan la optimización de la rentabilidad. Grobocopatel (2012, p. 97) establece como desafíos para lograr el éxito de la empresa familiar que:

[...] la profesionalización y la capacitación de la empresa familiar son imprescindibles para el crecimiento de todo emprendimiento. Para que la empresa familiar sea exitosa, lo mejor incorporar profesionales externos en quienes delegar funciones y tareas de los fundadores del negocio, que permite no incorporar nuevas capacidades de trabajo que agregan valor y favorecen innovación y cambio.

En mejores prácticas, Ward (1994) determina que garantizar visiones estratégicas y frescas, atraer y retener a directivos excelentes sin parentesco, creando una empresa con una estructura orgánica flexible, diseñando nuevas estrategias incrementar y mantener el capital, así como capacitar a los nuevos líderes que dirigirán la empresa. Permite aprovechar al máximo las ventajas competitivas con estrategias propias de la empresa

Se ha comprobado que la principal causa de cierre de las empresas familiares en Latinoamérica es el desconocimiento de realizar la planificación de sucesión por parte del dueño de la empresa, pieza importante para que siga funcionando la empresa por generaciones, sin considerar que pueden existir otras causas imprevistas como el rompimiento de los lazos familiares o que en nuestro entorno aparezca nuevas competencias como consecuencia de la globalización (Olmedo, 2020).

4. Metodología

El punto de partida de este capítulo es definir el perfil metodológico a ser utilizado para términos de la presente investigación. Se comenzará por determinar el enfoque de investigación a realizar, el alcance que tendrá y el diseño de la estrategia de esta investigación, que contará con la selección de nuestros casos, la presentación de las herramientas de recolección de datos y para culminar, la metodología del análisis de datos.

El Enfoque de la investigación según Hernández, Fernández y Baptista (2010) mencionan dos tipos: cualitativo y cuantitativo. Para efectos de esta investigación se utilizará un enfoque de tipo cuantitativo, el cual se caracteriza por emplear una lógica Deductiva.

El alcance del estudio Una vez identificado el enfoque de investigación, el siguiente paso es identificar su alcance. Hernández *et al.* (2010, p. 76), mencionan "...cuatro tipos de alcances, exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo, y no que no hay uno mejor que otro, ya que lo importante es que contribuyan al conocimiento, por ello es por lo que se ha optado por un alcance exploratorio y descriptivo correlacional".

De acuerdo con Hernández *et al.* (2010, p. 119), "...existen dos tipos de diseño: experimental y no experimental, para nuestro caso, usaremos el tipo no experimental debido a que sólo se realizará una observación del objeto de estudio sin alterar su desenvolvimiento". Por otro lado, la investigación no experimental se divide en un diseño transversal y uno longitudinal (Hernández *et al.*, 2010).

De acuerdo con nuestra investigación no experimental será de diseño transversal, debido a que el estudio será en un tiempo definido para nuestros objetos de estudio. Esta estrategia de estudio de investigación: no experimental de forma transversal, se realizará sobre casos de estudio, que según Yin (1994) es una herramienta valiosa que mide y registra la conducta de un fenómeno a partir de diversas fuentes cualitativas y cuantitativas como documentos, entrevistas, observaciones, entre otros.

El nivel de estudio que se está manejando en esta investigación respecto a la profesionalización en las PyMEs familiares, se aprecia tanto a un nivel de individuos, como de organización que están relacionándose, ya que no son acciones individuales, sino conjuntas que manifiestan elementos de estructura, prácticas y objetivos respecto al desempeño, por lo tanto, éste será el tema central que estudiar.

4.1. Selección Muestral

Según Hernández *et al.* (2010), el número óptimo de los casos de estudio dependerá de la investigación, por ello, es que para esta investigación se considera una empresa como lo cual nos permite mayor profundidad y calidad de la información requerida para esta investigación. La muestra fue de 184 empresarios familiares PyMEs del sector gráfico, se usó la prueba estadística de Friedman (Fr) para contrastar la hipótesis y el uso de *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) para procesarla y analizarla.

5. Análisis de resultados

Del análisis de los resultados de las interrogantes relacionadas con el objetivo general compuesta por las preguntas 14, 15 y 16 respectivamente, se trata de temas relacionados con las etapas de las fases del proceso administrativo, sobre la profesionalización basado en la estrategia, en lo estructural y las buenas prácticas.

El objetivo de este trabajo de investigación es determinar si la profesionalización mejora la conducción administrativa de las PyMEs familiares para lo cual se planteó el siguiente contraste de hipótesis:

H₀: La profesionalización en las PyMEs familiares del sector gráfico, no mejora la Gestión Administrativa.

H₁: La profesionalización en las PyMEs familiares del sector gráfico, si mejora la Gestión Administrativa.

Fórmula para definir el estadístico muestral correspondiente

$$Fr = \frac{12}{k n (n + 1)} \left[\sum R_j^2 \right] - 3 k (n + 1)$$

Tabla 1. Resumen de las Preguntas del objetivo principal

Pregunta 14		Pregunta 15		Pregunta 16		Suma del orden	
Reps.	Orden	Rep.	Orden	Rep.	Orden	Suma	Cuadrado
62	5	49	5	65	5	15.0	225.00
41	3,5	44	3	41	4	10.5	110.25
8	1	10	1	11	1	3.0	9.00

Continúa...

Pregunta 14		Pregunta 15		Pregunta 16		Suma del orden	
Reps.	Orden	Rep.	Orden	Rep.	Orden	Suma	Cuadrado
41	3,5	48	4	37	3	10.5	110.25
32	2	33	2	30	2	6.0	36.00
						Σ	490.50

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Fórmula de Friedman para el contraste de hipótesis

Donde:

k = Número de preguntas que intervienen en la prueba (3)

n = Número de alternativas de respuesta a cada pregunta (5)

R²_j = Es la suma de los cuadrados del cuadro siguiente.

Diseñar el esquema de la prueba:

Para el orden, se han tomados los valores de 1 a 5, por las 5 alternativas de respuesta. El menor valor de la columna respuesta toma el valor de 1, el siguiente valor de menor a mayor le corresponde 2 y así sucesivamente hasta 5 que en este caso es el máximo. Si dos valores son iguales, se suma el orden de cada uno y se divide entre 2 (Es el caso del valor 41, que le corresponden las posiciones o valores 3 y 4, que sumados y dividido entre 2 es igual a 3.5).

Luego se suman solo los valores por alternativa de respuesta para luego dicha suma se eleva al cuadrado (última columna de la tabla)

En la tabla R²_j = 490.50

$$Fr = \frac{12}{3 \times 5(5 + 1)} 490,50 - 3 \times 3 (5 + 1)$$

$$Fr = (12/90) 490,50 - 54 = 11,4$$

Toma de decisión acorde con los resultados de la prueba

Al Tomar la decisión acorde a los resultados del cálculo estadístico de Friedman Fr = 11.4. Se asume la significación de la prueba al 95% de confianza, y el punto crítico correspondiente es $\chi^2_{0,95} = 5.99$ siendo el cálculo estadístico para el objetivo general (Fr = 11.4), que es mayor que el punto crítico (5.99). Cuando

el valor Fr calculado es mayor al punto crítico, se rechaza la hipótesis nula y se decide aceptar la hipótesis alternativa H_1 ; se concluye que la Profesionalización mejora significativamente en la Gestión Administrativa en las PyMEs familiares del sector gráfico.

Análisis del resultado par el Objetivo Especifico 1

Para el primer objetivo específico, del análisis de los resultados de las preguntas de la encuesta, compuesta por 4 interrogantes que van de la pregunta 1 hasta la 4; se contrasta la Hipótesis, con el 95% de confianza para demostrar si se beneficiará la gestión administrativa de las PyMEs familiares con la inclusión de: sistemas organizativos; rendimientos por metas; entrenamiento; desarrollo y sistemas de evaluación y análisis en la profesionalización basado en la estrategia.

Siendo el objetivo específico 1 de este trabajo de investigación determinar si la Profesionalización basado en la estrategia mejora significativamente la gestión administrativa de PyMEs familiares del sector gráfico, se planteó el siguiente contraste de hipótesis:

H_0 : La profesionalización basada en estrategia en las PyMEs familiares del sector gráfico, no mejora la Gestión Administrativa.

H_1 : La profesionalización basada en estrategias en las PyMEs familiares del sector gráfico, si mejora la Gestión Administrativa.

Formula para definir el estadístico muestral correspondiente:

$$Fr = \frac{12}{k n (n + 1)} \left[\sum R_j^2 \right] - 3 k (n + 1)$$

Tabla 2. Cálculo del estadístico del Objetivo Específico 1, Estrategia

Pregunta 1		Pregunta 2		Pregunta 3		Pregunta 4		Suma del orden	
Resp.	Orden	Resp.	Orden	Resp.	Orden	Resp.	Orden	Suma	Cuadrado
58	5	66	5	56	5	60	5	20	400
55	4	65	4	45	4	58	4	16	256
15	1	10	1	25	1	11	1	4	16
22	2	18	2	26	2	20	2	8	64
34	3	25	3	32	3	35	3	12	144
								Σ	880

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Fórmula de Friedman para el contraste de hipótesis

Donde:

k = Número de preguntas que intervienen en la prueba (4)

n = Número de alternativas de respuesta a cada pregunta (5)

R_j² = Es la suma de los cuadrados del cuadro siguiente.

Diseñar el esquema de la prueba:

Para el orden, se han tomados los valores de 1 a 5, por las 5 alternativas de respuesta. El menor valor de la columna respuesta toma el valor de 1, el siguiente valor de menor a mayor le corresponde 2 y así sucesivamente hasta 5 que en este caso es el máximo. Si dos valores son iguales, se suma el orden de cada uno y se divide entre 3 (Es el caso del valor 55, que le corresponden las posiciones o valores 4.4 y 4, que sumados y dividido entre 3 es igual a 4).

Luego se suman solo los valores por alternativa de respuesta para luego dicha suma se eleva al cuadrado (última columna de la tabla)

$$Fr = \frac{12}{4 \times 5(5 + 1)} 880 - 3 \times 4(5 + 1)$$

$$Fr = (12/120) 880 - 72 = 16$$

Toma de decisión acorde con los resultados de la prueba

Al Tomar la decisión acorde a los resultados del cálculo estadístico de Friedman Fr = 16 Asumiendo la significación de la prueba al 95% de confianza nos da un resultado como punto crítico con un valor $\chi^2_{0.95} = 7.81$ siendo el cálculo estadístico para el primer objetivo específico; por consiguiente el valor de Fr = 16, es mayor que el punto crítico, por lo tanto, el valor está en la región de rechazo, se refuta la Hipótesis Nula (H0); concluyendo que la Profesionalización basado en la estrategia, mejora significativamente la gestión administrativa en las PyMEs familiares del sector gráfico Región Lima.

Análisis del resultado par el Objetivo Especifico 2

Para el segundo objetivo específico del análisis de los resultados a las preguntas de la encuesta, compuesta por 5 interrogantes que van de la pregunta 5 hasta la 9, se contrasta la Hipótesis, con el 95% de confianza, para demostrar si La gestión administrativa de las empresas familiares se verá beneficiada con la inclusión de: reglas de Integración claras, estimulación del rendimiento, manejo organizacional, asumir responsabilidades, aspectos contemplados en la profesionalización basado en la estructura.

Siendo el objetivo específico 2 de este trabajo de investigación determinar si la Profesionalización basado en la estructura mejora significativamente la gestión administrativa en las PyMEs familiares del sector gráfico, se planteó el siguiente contraste de hipótesis:

H₀: La profesionalización basada en la estructura en las PyMEs familiares del sector gráfico, no mejora la Gestión Administrativa.

H₁: La profesionalización basada en la estructura en las PyMEs familiares del sector gráfico, si mejora la Gestión Administrativa.

Fórmula para definir el estadístico muestral correspondiente:

$$Fr = \frac{12}{k n (n+1)} \left[\sum R_j^2 \right] - 3 k (n+1)$$

Tabla 3.- Cálculo del estadístico del Objetivo Específico 2, Estructura

Preg. 5		Preg. 6		Preg. 7		Preg. 8		Preg. 9		Suma del orden	
Resp.	Ord.	Resp.	Ord.	Resp.	Ord.	Resp.	Ord.	Resp.	Ord.	Suma	Cuadrado
28	2.5	38	3	32	3	36	3	41	3	14.5	210.25
44	4	26	2	24	1.5	25	2	56	5	14.5	210.25
58	5	19	1	24	1.5	17	1	19	1	9.5	90.25
28	2.5	45	4	48	4	48	4	42	4	18.5	342.25
26	1	56	5	56	5	58	5	26	2	18.0	324.00
										Σ	1 177.00

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Fórmula de Friedman para el contraste de hipótesis

Donde:

k = Número de preguntas que intervienen en la prueba (5)

n = Número de alternativas de respuesta a cada pregunta (5)

R_j² = Es la suma de los cuadrados del cuadro siguiente.

Diseñar el esquema de la prueba:

Para el orden, se han tomados los valores de 1 a 5, por las 5 alternativas de respuesta. El menor valor de la columna respuesta toma el valor de 1, el siguiente valor de menor a mayor le corresponde 2 y así sucesivamente hasta 5 que en este caso es el máximo. Si dos valores son iguales, se suma el orden de cada uno y se divide entre 3 (Es el caso del valor 55, que le corresponden las posiciones o valores 4.4 y 4, que sumados y dividido entre 3 es igual a 4).

Luego se suman solo los valores por alternativa de respuesta para luego dicha suma se eleva al cuadrado (última columna de la tabla)

$$\begin{aligned} \text{En la tabla } R_i^2 &= 880 \\ Fr &= \frac{12}{5 \times 5(5 + 1)} 1177 - 3 \times 5(5 + 1) \\ Fr &= (12/150) 1177 - 90 = 4.16 \end{aligned}$$

Toma de decisión acorde con los resultados de la prueba

Al Tomar la decisión acorde a los resultados del cálculo estadístico de Friedman $Fr = 4.16$ Asumiendo la significación de la prueba al 95% de confianza nos da un resultado como punto crítico 95% de confianza nos da un resultado como punto crítico con un valor $\chi_{20.95}^2 = 9.49$ siendo el cálculo estadístico para el segundo objetivo específico; por lo tanto, al estar este valor en la región de aceptación, se acepta la Hipótesis Nula (H_0); y se concluye que el modelo de Profesionalización empleado por las PyMEs familiares del sector gráfico Región Lima basado en la estructura, no mejora significativamente en la Gestión Administrativa. *Se aprecia que la respuesta de la pregunta 7 sobre manejo organizacional existe un alto porcentaje que no lo considera importante para el éxito de la empresa.*

Análisis del resultado par el Objetivo Especifico 3

Para el tercer objetivo específico del análisis de los resultados a las preguntas de la encuesta, compuesta por 4 interrogantes que van de la pregunta 10 hasta la 13, se contrasta la Hipótesis, con el 95% de confianza, para demostrar si la gestión administrativa de las empresas familiares se verá beneficiada con la inclusión de: contar con protocolo familiar, comunicación permanente, contar con consejeros independientes, separación del ámbito familiar y del ámbito laboral, aspectos contemplados en la profesionalización basado en las buenas practicas, esto concuerda con lo considerado por La Dirección General de política PYME (2008) que se deben definir las funciones del Consejo de familia y las funciones y atribuciones del Directorio.

Siendo el objetivo especifico 3 de este trabajo de investigación determinar si la Profesionalización basado en las buenas practicas mejora significativamente la gestión administrativa en las PyMEs familiares del sector gráfico, se planteó el siguiente contraste de hipótesis:

H_0 : La profesionalización basada en las buenas prácticas en las PyMEs familiares del sector gráfico, no mejora la Gestión Administrativa.

H_1 : La profesionalización basada las buenas practicas en las PyMEs familiares del sector gráfico, si mejora la Gestión Administrativa.

Formula para definir el estadístico muestral correspondiente:

$$Fr = \frac{12}{k n (n + 1)} \left[\sum R_j^2 \right] - 3 k (n + 1)$$

Tabla 4. Cálculo del estadístico del Objetivo Específico 3, Buenas Practicas

Pregunta 10		Pregunta 11		Pregunta 12		Pregunta 13		Suma del orden	
Resp.	Orden	Resp.	Orden	Resp.	Orden	Resp.	Orden	Suma	Cuadrado
58	5	66	5	56	5	60	5	20	400
55	4	65	4	45	4	58	4	16	256
15	1	10	1	25	1	11	1	4	16
22	2	18	2	26	2	20	2	8	64
34	3	25	3	32	3	35	3	12	144
								Σ	880

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Toma de decisión acorde con los resultados de la prueba

Al tomar la decisión acorde a los resultados del cálculo estadístico de Friedman $F_r = 11.4$. Asumiendo la significación de la prueba al 95% de confianza nos da un resultado como punto crítico con un valor $\chi^2_{0.95} = 5.99$ siendo el cálculo estadístico para el objetivo general; por consiguiente el valor de $F_r = 11.4$, es mayor que el punto crítico, por lo tanto, el valor está en la región de rechazo, se refuta la Hipótesis Nula (H_0); concluyendo que la Profesionalización basado en las buenas practicas, mejora significativamente la gestión administrativa en las PyMEs familiares del sector gráfico Región Lima.

Conclusión

Después del contraste de hipótesis, la discusión de resultados se concluye que la profesionalización en las PyMEs familiares del sector grafico en la Región Lima, mejora significativamente la gestión administrativa de dichas empresas familiares. Esta conclusión es reforzada con los conceptos que consideran que la profesionalización de las empresas esta basado en tres (3) elementos importantes, las estrategias, las estructuras y las prácticas (Girardo, 2001).

Que la profesionalización permite aplicar las estrategias adecuadas durante la dirección, fases dinámica u operativa del proceso administrativo, garantizando de esta manera el cumplimiento de los objetivos de la PyME familiar. Esta conclusión es reforzada sobre la base de la opinión de expertos del ámbito académico, asesores, consultores de empresas familiares y empresarios que han vivido este tipo de procesos, a quienes se les consulto sobre cuales serian los factores determinantes para que este tipo de empresas se profesionalicen, quienes coincidieron que un gestor que no sepa dirigir y controlar las actividades establecidas para el cumplimiento de los objetivos y aplicar las estrategias consideradas en el Planeamiento y organización elementos de la fase mecánica o estructural, no se desarrolla ni se diversifica, solo sobre-

vive. Se considera en la discusión de resultados que es necesario que las empresas se profesionalicen por la falta de capacidad y preparación generacional para asumir la dirección del negocio (Gimeno, 2009).

Que la profesionalización produce el empleo de las buenas practicas en la empresa familiar, definiendo, normando y estableciendo políticas para que los objetivos familiares no obstaculicen el cumplimiento de los objetivos empresariales. Esta conclusión concuerda con el marco teórico considerado en la discusión de resultados donde establece que se deben definir las funciones del Consejo de familia y las funciones y atribuciones del Directorio (Gobierno de España, 2008).

Finalmente, logramos comprender cómo la gestión se apoya para lograr identificar y solucionar problemas de gestión, incrementando nuestro conocimiento. Esto, por medio del desarrollo de metodologías de investigación, de la recolección de la información en campo, de la discriminación de la información relevante y del análisis de datos. A su vez, esta investigación, nos ha permitido ampliar nuestro conocimiento sobre las empresas familiares, pero sobre todo desarrollar nuestra capacidad de resiliencia ante los obstáculos

Referencias

- Alvarez, P. (2020). *Protocolo familiar, naturaleza jurídica y eficacia procesal*. Madrid: Ediciones Akai.
- Amat, J. (2013). *La continuidad de la empresa familiar* (2a ed.). Barcelona: Barcelona Gestión.
- Antognolli, S. (2017). *Empresas familiares: buenas prácticas en Argentina: resultados del Programa de Supervivencia y Competitividad de las Empresas Familiares de la Región Centro*. Córdoba: Siglo 21.
- Carrasco, A. J. y Meroño, A. L. (2011). Efectos de la formación universitaria del gerente de pymes familiares en la motivación laboral del empleado. *Revista de Empresa Familiar*, 1(1), 502-509. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.02.003>.
- Chua, J., Chrisman, J. y Sharma, E. (2009). An agency theoretic analysis of the professionalized family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 355-372.
- Craig, J. y Moores, K. (2005). Balanced scorecards to drive the strategic planning of family firms. *Family business review*, 18(2), 105-122.
- Gimeno, A. S. (2009). *Modelos de empresa familiar: Soluciones prácticas para la familiar empresaria*. Barcelona, España: Deusto S.A. Ediciones.
- Girardo, C. (2001). *La importancia de la profesionalización de las organizaciones del "tercer sector"*. El Colegio Mexiquense, Programa Interdisciplinario de Estudios del Tercer Sector.
- Gobierno de España (2008). Guía para la pequeña y mediana empresa familiar. *Dirección general de política de la pequeña y mediana empresa*. Madrid, España. Recuperado de: <http://www.laempresafamiliar.com/media/upload/pdf/calendario-cursos-primer-trimestre.pdf>.
- Grabinsky, S. (2000). *Mi tienda en el nuevo milenio*. México: Del verbo emprender.
- Grobocopatel, A. (2012). La profesionalización de la empresa familiar es imprescindible para el crecimiento. *Suplemento especial empresas familiares*, 4.
- Habbershon, T. G., Williams, M. y MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00053-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00053-3).

- Hernández, R. S., Fernández, C. C. y Baptista, M. L. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Jiménez, G. (2009). *Entrevista “Profesionalizar la empresa familiar, clave para el éxito”*. Centro de empresas familiares.
- La Empresa Familiar (2009). *Sanz destaca a la empresa familiar como sustento del modelo económico riojano*. Recuperado de: <http://www.laempresafamiliar.com/actualidad/9571/sanz-destaca-a-la-empresa-familiar-como-sustento-del-modelo-economico-riojano>.
- Leach, P. (1993). *La Empresa Familiar*. Barcelona: Granica.
- Le Breton, M. y Miller, D. (2005) *Managing for the long run: lessons in competitive advantage from great family businesses*. Boston: Harvard Business School Press
- Lumbreras, J. (2011). *La Empresa Familiar en el Perú y América Latina: Una aproximación estadística*.
- Mendoza, E. y Mendoza Y. (2016). *Tres claves de éxito de la familia empresaria*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Molinari, P. (2009). *El proceso de profesionalización de las empresas del dueño (El salto del dueño)*. Buenos Aires: Whalecom.
- Olmedo, F. (2020). *La transmisión de la empresa familiar claves jurídicas para su éxito. Propuestas de reforma legislativa*. Valencia, España: Editorial Tirant lo Blanch.
- Otero, S. y Taddei C (2018). Competitividad de Empresas familiares. *Interciencia*, 43(4), 236-241.
- Portes, A., Aparicio, R. y Haller, W. (2017). Investigación longitudinal de la segunda generación (ILSEG) en España. Tercera fase 2016. Informe preliminar). Madrid: Fundación José Ortega y Gasset-Gregorio Marañón y Fundación Spencer.
- Salazar, G. (2005). *Empresas Familiares*. Recuperado de: <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/empresasfamiliares>:<http://www.emagister.com/curso-como-gestionar-empresas-familiares>.
- Ward, J. (1994). *Como desarrollar la empresa familiar*. Buenos Aires, Argentina: Ed. El Ateneo.
- Yin, R. (1994). *Investigación sobre estudio de casos, diseño y métodos*. London: SAGE Publications Thousand Oaks.

REVISITANDO EL MODELO DE LA CULTURA CORPORATIVA JAPONESA Y LA IMPORTANCIA DE SU COMPRENSIÓN EN AMÉRICA LATINA¹

Revisiting the model of the Japanese
corporate culture and the importance
of its comprehension in Latin America

Fecha de envío: 6 de junio de 2020

Fecha de aceptación: 2 de septiembre de 2020

.....
1- Yunuen Ysela Mandujano-Salazar. Grado académico: Doctorado en Ciencias Sociales. Adscripción: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Correo electrónico: yunuen.mandujano@uacj.mx. ORCID ID: 0000-0003-4794-6584



RESUMEN

A partir de una revisión documental y desde un enfoque cultural, este artículo revisita, luego de cuatro décadas de su popularización, los elementos principales del modelo de cultura corporativa japonesa, analizando la relación entre las prácticas organizacionales y la cultura laboral con elementos específicos de la cultura de aquella sociedad. Asimismo, desde una perspectiva cualitativa y partiendo del análisis de la política exterior, se revisarán las características de la inversión japonesa en América Latina a fin de destacar la importancia de una mutua comprensión cultural entre Japón y América Latina.

Palabras clave: *Cultura corporativa; Japón; Japan Inc.; América Latina; Inversión extranjera directa.*

ABSTRACT

From a documental analysis and with a cultural approach, this article revisits, after four decades since its popularization, the main elements of the Japanese corporate culture model, analyzing the relation of organizational practices and labor culture with specific elements of the national culture of that society. Also, from a qualitative perspective and the analysis of the foreign policy, the characteristics of the Japanese investment in Latin America will be reviewed to emphasize the importance of a mutual cultural understanding with Japan.

Keywords: *Corporate culture; Japan; Japan Inc.; Latin America; Foreign direct investment.*

Clasificación JEL: Z-10

Introducción

Entre los siglos XIX y XX, Japón pasó de ser un país mayormente aislado con una economía y sociedad de estilo feudal a ser una de las mayores potencias económicas e industriales del mundo. En este proceso dos factores fueron claves y relativamente constantes a lo largo del periodo. Por un lado, la implementación por parte del gobierno de unas políticas económicas e industriales que promovieron la inversión en sectores clave para los objetivos nacionales. Por otro, la consolidación de conglomerados de compañías que, además de aprovechar las ventajas presentadas por el gobierno, generaron relaciones en donde el capital, la tecnología, el *know-how* y las estrategias comunes, les permitieron crecer y diversificarse, minimizando riesgos y competencia interna.

Para la década de 1980, el indudable éxito que la estructura corporativa e industrial japonesa y su cultura laboral estaban teniendo despertó en el mundo el interés por identificar y reproducir las claves detrás del mismo. Así, por ejemplo, se popularizó el texto *The Mind of the Strategist* de Ohmae (1982), que explicaba cómo pensaba la gente de negocios en Japón, y la Teoría Z de dirección de recursos humanos y comportamiento organizacional propuesta por Ouchi (1981), un norteamericano de origen nipón, quien se basó en las características de la cultura observada en la mayoría de las grandes corporaciones japonesas para proponer los beneficios de un estilo de dirección participativo y en donde se asume que los empleados buscan alimentar su necesidad de pertenencia a un grupo.

Avanzada la década de 1980 y en la de 1990, conforme Japón intensificó su política de deslocalización, se multiplicaron los estudios realizados por investigadores no nipones que seguían tratando de dilucidar las características que se distinguían al interior de las corporaciones japonesas, intentando ligarlas con el éxito que mostraban en su productividad. Una conclusión común entre ellos fue que la cultura de innovación y orientación al cliente que existía en ellas, su cultura organizacional y sus prácticas de negociación no se podían entender sin poseer un conocimiento mínimo de aspectos esenciales de la cultura nacional de aquél país, como lo son el lenguaje, el tipo de educación, la organización social, las leyes, la cosmovisión dominante, los valores, incluso las formas de esparcimiento (Callister y Wall, 1997; Deshpandé, Farley y Webster, 1993; Ford y Honeycutt, 1992; Keys y Miller, 1984; Micklethwait y Wooldridge, 1997). Mientras tanto, los investigadores japoneses se enfocaron en analizar el impacto de las políticas industriales japonesas en el desempeño de sus empresas dentro y fuera del país (Okuno-Fujiwara, 1991; Yoshimatsu, 1998).

Ya en el siglo XXI, con una economía mundial mucho más integrada, la presencia de las corporaciones de origen japonés era obvia alrededor del mundo, pero también lo era la de corporaciones de muchos otros países asiáticos, por lo que abundaron los estudios comparativos. Estos desmitificaron la relevancia de los valores y prácticas esencialmente japoneses como claves del éxito de sus corporaciones, pues encontraron que, comparando el desempeño de corporaciones japonesas con otras chinas, rusas, árabes o estadounidenses, no había mayores diferencias (Dedoussis, 2004; Deshpandé y Farley, 2004; Ralston, Holt, Terpstra y Kai-Cheng, 2008).

Por otro lado, han surgido estudios que cuestionan la vigencia del modelo organizacional japonés, luego de dos décadas de estancamiento de la economía de aquel país, de su crisis demográfica y de la fuerte competencia que ha estado enfrentando a nivel global y que parece exigir adecuaciones en las prácticas dentro y entre corporaciones (Blomström y La Croix, 2006; Kato, 2001; Kurihara, 2009; Taka-

hashi, 2018). En este contexto, otros analistas se han centrado en examinar el papel de los gerentes y administradores japoneses en la promoción y perpetuación de los valores que se habían distinguido por décadas como base de la cultura organizacional japonesa, incluso en las subsidiarias fuera de su país, encontrando que, a pesar de los cambios y retos que enfrentan las empresas japonesas, los valores subyacentes que determinan la práctica del día a día dentro y fuera de la organización, siguen siendo fuertes y resistiéndose al cambio (Higuchi, 2017; Miroshnik, 2013; Miroshnik y Basu, 2014; Pearson, Catterjee y Okachi, 2003; Petrescu, 2014).

Es por ello, que, en el presente artículo, ante la presencia cada vez mayor de subsidiarias de corporaciones japonesas en América Latina y dada la escasez de literatura de este tema en español, se ha considerado importante revisar los principales elementos del modelo de cultura corporativa japonesa, analizando la relación que existe entre esas prácticas organizacionales y de negocios y la cultura laboral con elementos específicos de la cultura de aquella sociedad. Por lo anterior, a partir de una revisión documental, desde un enfoque cultural con una perspectiva cualitativa, y partiendo del análisis del contexto socioeconómico y de política exterior japonés, se revisan la lógica y características de la inversión nipona en América Latina, a fin de destacar la importancia de una mutua comprensión cultural entre Japón y América Latina.

1. Los conglomerados corporativos: de *zaibatsu* a *keiretsu*

Entre las décadas de 1870 y 1920, luego de que Japón estuviera relativamente aislado por dos siglos y medio, el gobierno japonés implementó múltiples políticas para convertirlo rápidamente en un Estado-nación moderno que pudiera resistir las campañas imperialistas de las potencias occidentales. Para ello, los líderes japoneses eligieron promover la economía de mercado, pero con visión neo-confuciana: apreciaban las bondades del liberalismo para promover el crecimiento económico, pero persistía la idea de que se debía proteger a la nación, por lo que consideraron que el gobierno no podía dejar completamente la economía a la “mano invisible”, sino que debía involucrarse activamente en la promoción de los sectores económicos de interés nacional.

Así, el gobierno otorgó préstamos, licencias de exclusividad, estímulos fiscales y vendió o rentó equipo adquirido en el extranjero para que los emprendedores pudieran iniciar operaciones. Además, apoyó el desarrollo de especialistas japoneses creando universidades con programas de ingeniería, contratando a especialistas extranjeros como profesores, y enviando a japoneses prometedores a estudiar al extranjero. El resultado fue que unas cuantas familias consiguieron desarrollar conglomerados financieros e industriales a los que se les llamó *zaibatsu*, los cuales tenían papeles claves en diversos sectores económicos. Los cuatro grandes grupos fueron Mitsui, Sumitomo, Mitsubishi y Yasuda; otros que fueron surgiendo fueron Okura, Furukawa, Asano, Nakajima, Nomura y Nissan.

Los *zaibatsu* se caracterizaban por tener en el centro de su estructura a una compañía *holding* (*hons-ha*), la cual era completamente controlada por una familia y cuyo capital pertenecía a esa familia como grupo, no a individuos en particular. A través de esa *holding*, la familia manejaba subsidiarias estratégicas (*chokkei kaisha* o *bunkei kaisha*). Éstas servían, a su vez, como matrices de otras subsidiarias de segundo

grado que tenían la función de completar cadenas productivas en los diferentes sectores en los que el *zaibatsu* participaba. La relación entre corporaciones del *zaibatsu* se daba por medio de capital cruzado y del establecimiento de cuerpos directivos que se encargaban de tomar decisiones coordinadas. Los *zaibatsu* formaban oligopolios cordiales en los sectores claves de la economía. Ninguno era indiscutible líder, ni dirigía estrategias de competencia directa con otro, lo cual les permitió crecer simultáneamente (Yasuoka, 1977).

Al final de la Guerra del Pacífico, las Fuerzas Aliadas de Ocupación tenían como misión eliminar toda traza de militarismo y democratizar Japón, por lo que una de las primeras medidas que tomaron fue la desintegración de los *zaibatsu*. Para ello, se estableció una comisión a través de la cual se requirió a las compañías *holding* de los mayores *zaibatsu* que entregaran sus acciones para ser puestas a la venta al público en general (Gordon, 2003).

En el periodo inmediato de la Posguerra (1945-1960), los esfuerzos gubernamentales japoneses estaban destinados a la reconstrucción y a aprovechar el contexto de la Guerra Fría para aumentar las exportaciones, por lo cual la política industrial implementó medidas duras para impulsar los sectores claves del carbón, el acero, la electricidad y la transportación marina (Rosen, 1953). El Ministerio de Comercio Internacional e Industria (MITI, por sus siglas en inglés), a través de un Consejo de Racionalización Industrial, diseñó planes para que las corporaciones concentraran sus esfuerzos en sectores prioritarios. El Banco de Japón y el Ministerio de Finanzas, por su parte, comenzaron la práctica del *window guidance*, destinada a implementar cuotas de crédito por sector que se tradujeran en inversión guiada de los bancos privados hacia las compañías, dependiendo de su giro (Grabowiecki, 2006). El gobierno también implementó medidas proteccionistas, restringiendo la importación de bienes terminados producidos por empresas nacionales y la inversión de capitales japoneses en el extranjero, a menos que fueran destinados a la obtención de materias primas escasas en el país.

En este contexto, las corporaciones se reorganizaron en redes horizontales y verticales llamadas *keiretsu*, las cuales tienen cierta similitud con los *zaibatsu* en cuanto a la definición de estrategias de producción coordinadas. Sin embargo, a diferencia de los antiguos conglomerados, el capital que se mueve a lo largo y ancho de la red no pertenece a una sola familia. En el caso de los *keiretsu*, las corporaciones más grandes del grupo son sociedades anónimas que, además, reciben gran parte de sus recursos a través de instituciones financieras privadas; mientras que algunas pequeñas compañías se relacionan con otras como proveedoras, compradoras o distribuidoras, pero no tienen relaciones de capital entre ellas (Aoki y Lennerfors, 2013). Los *keiretsu* se distinguen porque alrededor de un banco privado, una compañía comercializadora global (*sōgō shōsha*) y, en ocasiones, una aseguradora (*kanjigaisha*) se alinean otras corporaciones que pertenecen a los sectores estratégicos promovidos por el gobierno. Cada una de estas grandes corporaciones tiene a su vez compañías afiliadas o subsidiarias que forman parte de una cadena productiva. Otra característica es la existencia de juntas de presidentes que permiten la consolidación de la identidad y estrategias del grupo (Grabowiecki, 2006; Sambharya y Banerji, 2006).

Tabla 1. Momentos históricos claves en la evolución de la economía y el empresariado en Japón

Año o periodo	Evento
1603-1867	<p>Era Tokugawa. Japón está mayormente aislado.</p> <p>Surgimiento de familias de mercaderes adinerados que aprovecharon la estratificación social de base confuciana, la base productiva en arroz y la monetización, para lucrar a partir del cambio entre especie y moneda y la oferta de créditos a otros estratos sociales.</p>
1868-1920s	<p>La restauración Meiji marca el fin de la estratificación social y el inicio de la modernización de Japón.</p> <p>El gobierno dirige la industrialización a partir de políticas para el desarrollo de un empresariado fuerte y que invirtiera en sectores claves para la economía nacional.</p> <p>Surgen los zaibatsu, conglomerados financieros e industriales con injerencia en los principales sectores económicos.</p> <p>Los principales zaibatsu son Mitsui, Sumitomo, Mitsubishi, Yasuda, Okura, Furukawa, Asano, Nakajima, Nomura y Nissan.</p>
1925	<p>Creación del Ministerio de Comercio e Industria.</p>
1945-1952	<p>Ocupación Aliada en Japón.</p> <p>El antiguo Ministerio de Comercio e Industria se transforma en Ministerio de Comercio Internacional e Industria (MITI).</p> <p>Disolución de zaibatsu.</p> <p>Venta de acciones de antiguos conglomerados al público.</p> <p>Prohibición de monopolios.</p>

Continúa...

Año o periodo	Evento
1952-1960s	<p>Relajación de medidas antimonopolio.</p> <p>Implementación de política industrial dirigida a la reindustrialización y reconstrucción del país.</p> <p>Surgen los keiretsu, redes de empresas que tienen relaciones formales e informales y forman cadenas de financiamiento, productivas, de distribución y comercialización.</p> <p>Inicia un periodo de auge económico conocido como milagro japonés.</p> <p>Se desarrolla la clase media como base de la sociedad de consumo.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Aoki y Lennerfors (2013), Gordon (2003), Grabowiecki (2006), Rosen (1953) y Sambharya y Banerji (2006).

2. La cultura corporativa japonesa y su reflejo de la cultura nacional

A partir de la posguerra, la identidad nacional japonesa se ha conformado alrededor de un discurso hegemónico que exalta la idea de que el individuo japonés se define a partir de los grupos sociales de pertenencia -familia, escuela, empresa, nación- y que pone por encima de sí y de sus objetivos personales aquellos del grupo (Mandujano-Salazar, 2014). Este discurso impulsado por las instituciones japonesas ha apoyado la reproducción de ciertas prácticas en todas las estructuras de aquel país, incluyendo en las corporaciones (Ford y Honeycutt, 1992).

Uno de los elementos esenciales de la cultura corporativa en Japón es que la formación de redes entre empresas -*keiretsu*- y la estructura dentro de ellas son análogas a las estructuras de familia (*ie*) y clan (*dōzoku*) que se fueron desarrollando en aquel país desde el siglo VIII, a partir de la moral confuciana. Según esta visión tradicional, la *ie* se basa en relaciones jerárquicas en donde la sumisión y el respeto de los de menor rango se compensan con la protección y guía recibidas por parte de los de mayor jerarquía. Estas relaciones son nutridas por el *kō* (piedad filial), el *on* (reciprocidad), el *giri* (obligación) y el *amae* (dependencia y mutua asistencia entre personas de distintas jerarquías). El lugar de un individuo dentro de la jerarquía de la *ie* se establece de acuerdo con diversos criterios, en donde la edad y antigüedad dentro de la estructura son primordiales. Es decir, aquellos miembros de la *ie* de mayor edad y que tienen mayor tiempo de pertenencia deben ser respetados por todos los de menor edad y antigüedad. Por su parte, el *dōzoku* se refiere a un conjunto de *ie* relacionadas de acuerdo con una jerarquía en donde una de ellas es la principal -*honke*- y las otras son ramas de ella -*bunke*. Las relaciones de los miembros del *dōzoku* también se nutren de los valores del *kō*, *giri*, *on* y *amae*, generando un sentido de lealtad de largo plazo (Doi, 1981, 1988; Nakane, 1973).

Hay otros elementos de la identidad nacional japonesa que se han promovido como esenciales para el mantenimiento de las relaciones en los distintos grupos sociales y que se pueden encontrar también en la lógica organizacional de las corporaciones (Deshpandé y Farley, 2004; Ford y Honeycutt, 1992). A fin de no perder capital social -probablemente el más valorado en la sociedad nipona- un individuo debe ajustar sus actitudes y prácticas públicas y oficiales a lo esperado por las convenciones sociales, aun si no está de acuerdo con ellas; esto se conoce como *tatemaie*. Sus verdaderos sentimientos y pensamientos -*honme*- deben ser reservados para contextos privados o informales. Esto tiene el doble propósito de evitar el conflicto y la vergüenza propia y ajena (Mandujano-Salazar, 2014).

El *dōzoku* fue el modelo de estructura que siguieron los conglomerados de empresas familiares *zaibatsu*. Esto no se debió a políticas gubernamentales, sino que las familias directivas de los *zaibatsu* fueron siguiendo un modelo que les era “natural”, pues había sido un tipo de organización seguido por generaciones (Bhappu, 2000). Es decir, se trató de una evolución a partir de características socioculturales desarrolladas desde épocas atrás.

Luego de la eliminación de los *zaibatsu*, los lazos sociales existentes entre los miembros de las diversas corporaciones se mantuvieron y facilitaron la reorganización de los *keiretsu*. Mientras la estructura del *dōzoku* es seguida por los *keiretsu*, la lógica de las relaciones de la *ie* es seguida dentro de cada empresa, transformándose en lo que es identificado como el modelo de cultura corporativa japonesa o el Japan Inc.

2.1 Prácticas gerenciales y el sistema *nenkō joretsu*

Las principales corporaciones japonesas tienen una estructura y unas relaciones dentro de ellas que emulan a las de la *ie*. En los años inmediatos de la posguerra, esta característica fue duramente criticada por una parte de la sociedad y del gobierno que buscaba liberar al país de toda traza de feudalismo y paternalismo, argumentando que esos patrones eran un obstáculo para la racionalización industrial y el crecimiento económico, pues supuestamente debían resultar en poca eficiencia y en costos de oportunidad elevados para las empresas (Brown, 1966). No obstante, para la década de 1980, esas corporaciones eran líderes mundiales en sus respectivos giros, lo cual fue asumido y promovido por muchos como muestra de la eficiencia de sus sistemas organizacionales y prácticas gerenciales (Ohmae, 1982; Ouchi, 1981; Pascale y Athos, 1986).

La mayoría de las grandes corporaciones pertenecientes a los *keiretsu* presentan una estructura organizacional que sigue un sistema de empleo “de por vida” y de promociones y salarios escalonados, conocido como *nenkō joretsu*. Por medio de éste, un individuo ingresa a una determinada compañía al graduarse de secundaria, preparatoria o universidad -dependiendo de los requerimientos- y permanece en ella hasta el retiro. Existen múltiples tipos de contratos laborales—regulares, de tiempo parcial, temporales, por contrato, etc. De estos, el empleo como *seishain*, o empleado regular, es el que caracteriza al sistema *nenkō joretsu*.

Un empleado regular es aquel que ingresa a una compañía con un contrato sin plazo determinado, para trabajar tiempo completo para esa misma corporación, sin especificar un puesto o función, y que recibe

prestaciones de sistema de salud, compensaciones salariales y sistema de retiro (Asao, 2011).² Los ascensos en la jerarquía interna y en sueldo ocurren a intervalos regulares y se basan, en primer lugar, en la antigüedad dentro de la compañía (Drucker, 1971; Oh, 1976). Es decir, una persona recién contratada pertenece, forzosamente, al escalafón más bajo y recibe el sueldo base. Es el tiempo -no la habilidad, los títulos poseídos ni la función realizada- el elemento *sine qua non* para ascender y obtener más remuneración. Otra característica del sistema es que el empleado no es contratado para una posición específica. Por el contrario, rotaciones de personal entre las diferentes secciones de la empresa son comunes. Esto tiene por objetivo preparar empleados que conozcan a fondo todos los procesos de la compañía y que se especialicen en ésta, no en una función. Por ello, se prefiere reclutar a los nuevos empleados de entre los recién graduados para que no tengan un *bias* resultado de haber sido capacitados en procesos de otras compañías.

El sistema *nenkō joretsu* podría suponerse que causa inconformidades entre los empleados jóvenes o los más capaces. Sin embargo, la jerarquización por antigüedad dentro de los grupos ha sido mayormente internalizada por los japoneses al ser parte de su cultura nacional; por lo cual, al menos en el *tatemaie*, es generalmente aceptada, incluso cuando en el *honno* el individuo pueda sentirse merecedor de mayor rango o salario.

Por otra parte, el empleo asegurado hasta el retiro se volvió normativo entre las grandes compañías japonesas debido a los sindicatos que se conformaron después de la Segunda Guerra Mundial. En este punto, cabe destacar el papel de los sindicatos en Japón. En los años inmediatos de la posguerra, proliferaron demandando seguridad para los empleados de las corporaciones que habían pertenecido a los *zaibatsu* y que, de pronto, estaban siendo objeto de las medidas antimonopolio. Los sindicatos se formaron por cada antiguo *zaibatsu* e incluyeron a todos los empleados de las diferentes ramas de este, pero no a aquellos de las pequeñas subsidiarias que no mantenían relaciones de capital importantes, sino sólo de transacciones. Los sindicatos se movilizaron para proteger el empleo, salarios y beneficios de sus miembros; por ello, han estado constantemente resistiendo cambios en el sistema *nenkō joretsu* que pudieran afectar a los empleados de media edad y mayores (Oh, 1976).

Aunque el empleo “de por vida” no es normativo en las pequeñas empresas en donde no existen sindicatos, incluso ahí la rotación de personal ha sido muy baja entre empleados de tiempo completo (Kato, 2001). Esto puede deberse a la fuerza que tienen las expectativas sociales, mismas que llevan a los individuos a tratar de mantener la relación laboral lo más posible, así como a las condiciones que se generan en el mercado laboral que no van dejando tantos lugares disponibles para la relocalización.

Esta práctica podría verse como una medida poco redituable para la empresa, pues le impide deshacerse de trabajadores innecesarios; sin embargo, tiene varias ventajas. Según algunos estudios, la opinión mayoritaria entre los empleados es que les genera un sentido de seguridad y pertenencia que los motiva a participar activamente para el bienestar de la corporación, pues se percibe que éste les beneficiará a ellos también (Brown, 1966; Kato, 2001; Pearson *et al.*, 2003).

Por otra parte, este sistema desmotiva la movilidad de trabajadores entre compañías (Brown, 1966; Kato, 2001; Oh, 1976; Petrescu, 2014; Takahashi, 2018). En una sociedad en donde se promueve la lealtad derivada del *kō* y el *on* como un valor esencial, existe un estigma hacia aquellos que abandonan la empre-

2- La mayor proporción de empleados con un contrato “no regular” suelen encontrarse en las industrias de servicios y en categorías de trabajadores técnicos especializados. Además, son predominantemente mujeres, varones menores de 30 años o personas mayores de 60 años (Asao, 2011; Takahashi, 2018).

sa que los ha “criado”. Por ello, pocos están dispuestos a sufrir el estigma y a tener que empezar desde el escalafón más bajo en otra empresa. Estas circunstancias, permiten a las corporaciones japonesas invertir en la capacitación de sus empleados y minimizar el riesgo de ser víctimas de espionaje corporativo.

2.2 El *salaryman* como símbolo de la cultura corporativa japonesa

Los varones dominan dentro de la industria y el gobierno en Japón. Las mujeres han sido, hasta la fecha, consideradas empleadas temporales debido a que prevalece la expectativa social de que se casen, tengan hijos y se retiren del trabajo o lo limiten a tiempos parciales para dedicarse al hogar (Kato, 2001; Mandujano-Salazar, 2017). Por esto, se les asignan actividades mayormente de apoyo dentro de las corporaciones. Algunas empresas han ido abriendo puestos de empleo regular *-seishain-* para ellas, pero, a diferencia de los hombres que pueden ser contratados sobre la base de permanencia desde un inicio, las mujeres deben cumplir un determinado número de años en la empresa, hacer una solicitud explícita y pasar un examen (Asao, 2011; Moriguchi y Ono, 2004; Takahashi, 2018). Aunque el gobierno ha estado tratando de motivar a que las corporaciones incorporen a más mujeres en puestos directivos, la respuesta ha sido prácticamente nula (Song, 2015; The Government of Japan, 2018). La cultura corporativa y laboral en Japón sigue centrada en el hombre.

En este contexto, el *salaryman* es el arquetipo del Japan Inc. El término *salaryman* incluye a todos los empleados varones de cuello blanco de las corporaciones y el gobierno -con excepción de ejecutivos y directivos- y son ellos y sus familias quienes han constituido una gran parte de la clase media de Japón desde la posguerra (Takahashi, 2018; Vogel, 1971). En esta sociedad, un *salaryman* es valorado por su empleo; su estatus social está fuertemente ligado a su lugar en la compañía y al lugar de su compañía en la industria. Es por tal razón que el intercambio de tarjetas de presentación se vuelve clave para que los interlocutores se den cuenta de la jerarquía de la persona con la que interactúan y puedan asumir la posición correcta. Asimismo, el estatus que adquiere a través de su empleo determina en gran medida también su futuro personal, sus perspectivas de matrimonio, de vivienda y de escuela para sus hijos.

La vida de un *salaryman* arquetípico comienza desde infante, cuando sus padres lo preparan para ingresar a un determinado jardín de niños que le de las mejores posibilidades para hacer una carrera educativa exitosa y conseguir entrar en una de las universidades reconocidas del país, sin importar demasiado la carrera a la que ingrese. Las entrevistas de trabajo suelen enfocarse en identificar los valores de la persona y sus objetivos al querer ingresar a esa empresa, y no en determinar sus habilidades técnicas o conocimientos específicos. Para las empresas japonesas es importante encontrar gente que pueda encajar con su cultura y propósito. Reclutar recién graduados de licenciatura es parte de establecer y mantener su cultura e identidad. Luego de algunos años de conocimiento general de la compañía y de la construcción de redes dentro de la misma, el *salaryman* va recibiendo oportunidades de ascenso. Dependiendo de su desempeño en cada oportunidad, su carrera puede despegar rápidamente o estancarse en puestos de nivel intermedio. La gran mayoría de los gerentes generales y directivos de las grandes corporaciones japonesas, empezaron su carrera como típicos *salaryman* y fueron ascendiendo poco a poco (Bhappu, 2000; Brown, 1966; Oh, 1976; Vogel, 1971, 1979).

2.3 Las relaciones y los procesos de decisión dentro de la corporación

El sistema de jerarquización basado en la antigüedad y la prevalencia del empleo de largo plazo dentro de las compañías japonesas generan una alta cohesión y confianza entre los grupos de trabajo, así como entre superiores y subordinados, que se traduce en la búsqueda de mejoras constantes. En las relaciones dentro de la corporación se distinguen las jerarquías por la posición de un individuo con respecto a otro. Las personas en puestos de autoridad -jefes de sección, de departamento, divisionales, presidentes, etc.- tienen una función análoga a la de padres (*oyabun*) para sus subordinados, quienes son considerados como hijos (*kobun*), en el sentido de que reciben la protección y guía por parte de los de mayor rango. Ahora bien, un individuo determinado se dirige a aquellos que no son sus jefes de acuerdo con el parámetro de antigüedad. Todos aquellos que ingresaron a la empresa antes que él serán sus *senpai* y serán vistos como hermanos mayores en los que podrá buscar apoyo. Aquellos que ingresaron con él son *dōryō*, la categoría de par. Los que se incorporen después de él serán sus *kōhai*, una especie de hermanos menores a quienes deberá guiar. Todas estas relaciones de tipo familiar están nutridas por el *kō*, el *on* y el *amae*, e influyen en el proceso compartido de toma de decisiones favorecido por las corporaciones japonesas -*ringi*- y nutrido por un sentido de comunidad -*kyōdōtai*- y por la consolidación del consenso -*nemawashi*- (Brown, 1966; Drucker, 1971; Keys y Miller, 1984; Ohmae, 1982; Petrescu, 2014).

Primeramente, cuando surge un plan o proyecto (*ringisho*), se presenta entre miembros de distintas secciones del mismo nivel jerárquico. Generalmente, los proyectos nacen de las jerarquías de media autoridad. Después de la revisión horizontal en los niveles medios, se somete a una revisión vertical en donde cada persona va añadiendo su sello de aprobación. Esto genera un sentido de compromiso en el proyecto y, cuando llega al presidente de la compañía -quien define lo que efectivamente se llevará a cabo- todas las personas involucradas en su ejecución están al tanto de la cuestión y se ha generado un consenso al respecto (Brown, 1966; Callister y Wall, 1997; Petrescu, 2014).

Este proceso tiene sus puntos débiles desde el punto de vista de las prácticas administrativas occidentales. Por un lado, hay una falta de claridad sobre quién es el responsable del proyecto. Por otro, el tiempo en el que se obtiene una aprobación o rechazo definitivo es considerablemente más largo que en procesos en donde hay una instancia determinada que recibe, revisa y autoriza los planes. Sin embargo, estos puntos no son vistos como desventajas por parte de la mayoría de las corporaciones japonesas. En aquel país, uno de los valores nacionales constantemente reforzados tiene que ver con el cumplimiento correcto de la función asignada para la obtención de resultados esperados por el grupo de pertenencia. Es decir, la responsabilidad colectiva está basada en la individual. La expectativa es que el individuo inmerso en un objetivo grupal lo interiorice como prioridad y realice los sacrificios necesarios en el presente con vistas de beneficios grupales en el futuro. En este mismo sentido, debido al enfoque en el largo plazo, las corporaciones japonesas consideran el tiempo dedicado a tomar una decisión como una inversión, pues, una vez tomada, la participación efectiva de las personas involucradas está asegurada.

Ahora bien, la cohesión grupal y el consenso en las decisiones dentro de las corporaciones niponas no se desarrolla solamente a partir de las actividades y procesos durante la jornada laboral. Algunas de las prácticas más importantes para estos fines se dan fuera de la compañía, en contextos informa-

les. Varias investigaciones han argumentado que el contexto informal y el alcohol ayudan a los japoneses a expresar sus ideas de forma más sincera y proactiva (*honne*), por lo que ir a beber en grupos de jefes y subordinados, así como las reuniones de golf entre directivos, son parte de la cultura laboral japonesa (Bhappu, 2000; Brown, 1966; Nakane, 1973; Petrescu, 2014). Estas reuniones fuera del horario y lugar de trabajo son tan importantes como el trabajo mismo al momento de elaborar planes y negociarlos. Pero, también, lo son para nutrir las relaciones entre colegas y el sentido de familia que buscan mantener las empresas.

2.4 El cliente en el corazón de las estrategias y procesos de producción

En Japón, la cultura de negocios con orientación al cliente se desarrolló desde el siglo XVI. Esta orientación implica que existe un énfasis dentro de las empresas por conocer y prever los intereses, deseos y necesidades de aquellos a quienes se provee un bien o servicio y, al mismo tiempo, que los clientes tienen la expectativa de recibir productos o servicios de alta calidad. Las prácticas y características arquetípicas de las corporaciones japonesas que se han presentado hasta ahora tienen como objetivo principal construir un ambiente laboral en el que se eficiente la producción y el servicio al cliente, a fin de mantener relaciones fructíferas a largo plazo.

Los clientes para la mayoría de las corporaciones de los *keiretsu* son otras corporaciones a la cuales les proveen de un bien o servicio que forma parte de un proceso de producción más amplio. Es de esta circunstancia y de la importancia del cliente en la cultura corporativa japonesa que se desarrolló un modelo de producción que buscaba optimizar el proceso dentro de cada corporación. Éste, atribuido a Toyota -principalmente a Toyoda Kiichiro y Ohno Taiichi, uno de sus empleados- es conocido como Toyota Production System (TPS) o *lean production* (producción delgada) (Pascale y Athos, 1986; Womack, Jones y Ross, 1990).

En la posguerra, Toyota diseñó e implementó por primera vez un proceso en el que se buscaba minimizar los desperdicios de esfuerzo, material y tiempo -*muda*- para poder minimizar costos y maximizar la calidad de sus productos. *Kaizen* (mejora continua), es la noción que rigió este nuevo modelo de producción. Para ello, se convirtió a cada empleado en un gestor de calidad, responsable de detectar y corregir errores al instante. Se introdujo el concepto de *just in time* (justo a tiempo), que implica que los componentes para la producción lleguen cuando se requieren; y, el sistema de *kanban* (tarjetas) para que los suministros se resurtan sólo cuando se terminan, no antes. Con esto, se minimizan inventarios que significan costos y se flexibiliza la producción, al permitir a la empresa responder a cambios en la demanda de forma más rápida y a menor costo.

Este modelo de gestión de producción se expandió entre la mayoría de las corporaciones japonesas y se volvió característico del modelo industrial que se admiraba por el mundo en la década de 1980. Sin duda, las características de la estructura industrial japonesa con sus redes de compañías acostumbradas a coordinarse, así como la cultura corporativa dentro de ellas, facilitaron su adopción y reproducción.

3. La expansión de la inversión japonesa en América Latina

Las relaciones comerciales entre Japón y América Latina datan del siglo XVI, cuando el país asiático y México—en ese tiempo la Nueva España—comerciaban plata. Sin embargo, cesaron por más de dos siglos, luego de que Japón aplicara políticas de relativo aislamiento. En 1888, cuando el gobierno volvió a implementar medidas para formar parte del sistema mundo, fue de nuevo México el primer país con el que firmó un tratado comercial en términos de igualdad. A partir de entonces, las relaciones entre Japón y América Latina han continuado.

En la Posguerra, el gobierno japonés adoptó políticas proteccionistas para favorecer la reindustrialización del país, misma que se buscaba tomara un nuevo rumbo hacia industrias de mayor valor agregado y alta tecnología. Entre las medidas impuestas por el gobierno se encontraba una restricción a los capitales para que sólo realizaran inversiones en el extranjero en industrias que no compitieran con las nacionales y que, por el contrario, consiguieran los materiales escasos en Japón y necesarios para las industrias que se buscaba impulsar. Por tanto, "...hasta principios de la década de 1970, la inversión extranjera directa (IED) japonesa en el extranjero tuvo un papel poco significativo para su economía, representando menos del 1 por ciento de su producto interno bruto (PIB)" (Yoon, 1990, p. 5).

La IED destinada a obtener materias primas y energía se dirigió a países en vías de desarrollo. A finales de la década de 1950, la inversión japonesa llegó a Brasil para crear un complejo de acero (Usiminas) y un astillero (Ishibras), que se establecían en su momento como los más importantes de América Latina (Horisaka, 1990). En los siguientes años, México, Panamá, Perú, El Salvador y Venezuela se unieron a la lista de países que recibieron inversión japonesa -ya fuera de forma directa o a través de préstamos por parte de bancos privados japoneses- dirigida al desarrollo y a la obtención de recursos naturales (Evans, Gereffi y Brambila, 1980; Horisaka, 1990). Las empresas japonesas también invirtieron en industrias de poca tecnología e intensivas en mano de obra como la metalúrgica, química, de maquinaria eléctrica y los textiles; es decir, aquellas que estaban en decadencia dentro de Japón. Una característica para destacar es que alrededor de la mitad de esta inversión fue realizada por pequeñas y medianas empresas que formaban parte de la lógica de producción de las grandes corporaciones en el país asiático; en otras palabras, eran proveedores de los *keiretsu* (Delios y Henisz, 2000; Farrell y Pangestu, 2007; Yoon, 1990).

Si bien la IED japonesa fue reducida hasta mediados de los setentas, desde 1954, el gobierno japonés implementó una política de cooperación internacional a través de la cual la Ayuda Oficial para el Desarrollo (AOD) -en la forma de donaciones y préstamos- que se convirtió en su principal instrumento de diplomacia. "La AOD japonesa aumentó consistentemente hasta convertirse en el máximo donante en el mundo en 1989" (Ross, 2008, p. 115). Esta inversión gubernamental tenía por objetivo establecer y fortalecer las relaciones con otros países, posicionarse en el centro de la comunidad internacional y crear condiciones favorables para los capitales privados japoneses. Sin embargo, para 1975, la AOD japonesa en Latinoamérica no alcanzaba ni el 6 por ciento del total, siendo la región en vías de desarrollo que menos apoyo recibió de parte del país asiático (Horisaka, 1990).

En 1985, Japón firmó el Acuerdo Plaza, por medio del cual aceptó que su moneda se apreciara frente al dólar, perdiendo la ventaja comparativa por el tipo de cambio. Ante estas circunstancias y en medio de un proceso acelerado de globalización, el gobierno japonés reaccionó estableciendo un programa de préstamos e incentivos fiscales para los capitales japoneses que invirtieran en el extranjero. Su nuevo

objetivo era convertir a Japón en una economía orientada a la inversión. “En 1988, la IED japonesa se había incrementado significativamente para alcanzar el 4 por ciento del PIB, teniendo a Estados Unidos, Europa, Asia y América Latina como principales receptores” (Yoon, 1990, p. 5).

La deslocalización de los procesos industriales buscaba aprovechar las condiciones estratégicas ventajosas de otras regiones, tales como el menor costo de uso de suelo, mano de obra, así como menores cuotas arancelarias al momento de la importación de materiales y exportación de productos. Aunque ésta se estaba presentando en todos los países desarrollados, las corporaciones japonesas siguieron un modelo de *stakeholder*, a diferencia del modelo *shareholder* característico de Estados Unidos o Gran Bretaña. En el caso de las empresas japonesas, no sólo se presentó la inversión para establecer partes de sus procesos en el extranjero, sino que mantuvieron el control desde las matrices, además de que se coordinaron todas las relaciones con la red de compañías e instituciones financieras establecidas en Japón (Luo, Chung y Sobczak, 2009).

En esta etapa, los *keiretsu* fueron pivotes. Si bien, el traslado de procesos a nuevos ambientes típicamente implica sortear barreras de entrada, la estructura de los *keiretsu* y el Sistema de Producción Toyota, les proveyó a las firmas niponas un *know-how* que les permitió reducir riesgos y costos (Belderbos y Heijltjes, 2005; Belderbos y Sleuwaegen, 1996). Las comercializadoras globales (*sōgō shōsha*) de los *keiretsu* invirtieron fuertemente en proveer de capital a las nuevas empresas que se instalaban fuera de Japón, pero también en proporcionarles un conocimiento general y una logística que les permitiera adaptarse rápidamente (Hundley y Jacobson, 1998).

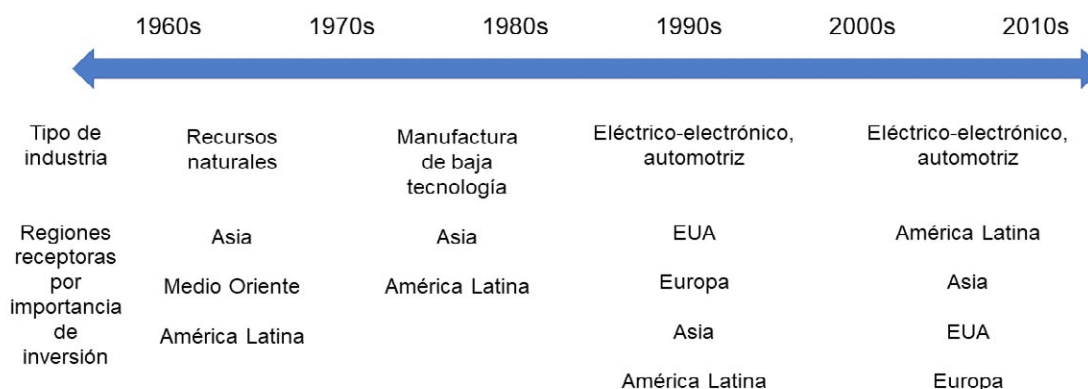
En la década de 1980, América Latina se vio sacudida por crisis económicas. En el marco del Plan Brady, Japón tuvo un papel clave. A través del Banco de Exportación Importación y del Programa de Reciclaje de Fondos, otorgó financiamiento a México, Brasil, Venezuela, Argentina y Costa Rica para la reestructuración de su deuda externa, siendo de los pocos países que ofrecieron créditos a las naciones en crisis de la región (Ross, 2008).

En los noventa, con las crisis económicas en Asia y Rusia, América Latina se volvió particularmente atractiva para Japón; de 1990 a 1999, el monto de IED en la región casi se duplicó (Evans *et al.*, 1980; Fritsch, Franco y Wolfson, 1991; Kiyoshi, 2000). En un primer momento, las inversiones se dedicaron a establecer bases de exportación hacia Estados Unidos y Canadá que evitaran las barreras de comercio y aprovecharan las posiciones estratégicas de los países; después, se realizaron inversiones de mantenimiento que buscaban, además, abrir los mercados locales. En Panamá hubo una importante inversión en la industria de transportación marítima. En México, Brasil, Perú, Argentina, Chile y Venezuela, las empresas japonesas invirtieron principalmente en la industria automotriz, el campo, la pesca y los sectores mineros (Delios y Henisz, 2000; Horisaka, 1990).

Desde 1994, con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), México adquirió un papel particularmente importante para Japón. En este sentido, la frontera norte del país y sus parques industriales albergando empresas maquiladoras de capitales norteamericanos y europeos se volvieron un punto estratégico también para las corporaciones japonesas que buscaban producir bienes intermedios y exportarlos a menores costos hacia los países del norte. Siguiendo la lógica de los *keiretsu*, las transnacionales asiáticas desarrollaron complejos manufactureros en donde pudieran implementar una estrecha colaboración entre las plantas que llevan a cabo distintas partes de un proceso. Así, cuando corporaciones como Nissan, Honda, Sony, Panasonic, entre otras, entraron a México, pudieron incorporar procesos de

manufactura y de gestión de tipo japonés (Carrillo y Hualde, 2002; Kiyoshi, 2000).

Figura 1. Inversión japonesa en América Latina



Fuente: Elaboración propia con base en Belderbos y Heijltjes (2005), Belderbos y Sleuwaegen (1996), Carrillo y Hualde (2002), Delios y Henisz (200), Evans *et al.* (1980), Farrell y Pangestu (2007), Fritsch, Franco y Wolfson (1991), Horisaka (1990), Hundley y Jacobson (1998), Kiyoshi (2000), Luo, Chung y Sobczak (2009), Ross (2008) y Yoon (1990).

En el contexto de lo que se conoce como las décadas perdidas de la economía japonesa (1990-2010), Japón buscó reactivar su posición de potencia en el mundo a través de la ampliación de su programa de cooperación internacional como una forma de legitimidad internacional y de incremento de *soft power* (Ross, 2012; Tuman, Emmert y Sterken, 2001). En ese contexto, el gobierno japonés comenzó a reconocer los beneficios estratégicos de la región de América Latina para sus corporaciones. Siguiendo una larga tradición de colaboración con el sector privado, el gobierno reforzó esfuerzos para que la AOD en América Latina les facilitara la inversión, reduciendo el riesgo de las operaciones comerciales en esos países y potenciando su competitividad (Myers y Kuwayama, 2016; Tuman *et al.*, 2001). Hacia ese objetivo, Japón convirtió la AOD en América Latina y El Caribe en uno de sus pilares de política económica y exterior en la región.

En la primera década del siglo XXI, Japón fue el principal donante para 27 de los 33 países de la región, siendo el sector agropecuario y la construcción de infraestructura sus principales objetivos (Comisión Económica para América Latina y El Caribe, 2009). A través de organismos gubernamentales como la Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (JICA) y el Banco Japonés de Cooperación Internacional (JBIC), Japón ha otorgado créditos y subsidios a países latinoamericanos para incentivar el desarrollo científico e industrial sustentable por medio de la transferencia y actualización tecnológica, la capacitación y gestión de recursos humanos y la mejora de sistemas de producción (Agencia de Cooperación Internacional del Japón, 2018; Myers y Kuwayama, 2016).

En 2016, la JICA despachó a más de mil personas, entre empleados y voluntarios, hacia la región y apoyó con préstamos y donaciones a proyectos para la construcción de caminos, puentes y sistemas de transporte que apoyaran a la integración de Centroamérica; así como a proyectos para la promoción de

pequeñas y medianas empresas (Agencia de Cooperación Internacional del Japón, 2018). Asimismo, otras entidades de cooperación japonesas han estado colaborando en iniciativas orientadas a la erradicación de la pobreza extrema en Centroamérica. “El JBIC ha aportado fondos de apoyo al comercio para México, Brasil, Colombia, Perú y Chile; y, a través del programa de la OMC Ayuda para el Comercio, que busca facilitar la inversión y el comercio mejorando la infraestructura exportadora, ha apoyado de forma significativa a Centroamérica” (Myers y Kuwayama, 2016, p. 10). Si bien, América Latina no es la primera prioridad para Japón -pues su AOD sigue siendo dirigido predominantemente a Asia- Japón sí lo es para la región; es, junto con Estados Unidos, el mayor donante para los países latinoamericanos (Comisión Económica para América Latina y El Caribe, 2009; Myers y Kuwayama, 2016).

Asimismo, conforme la situación política y económica ha ido estabilizándose en América Latina, Japón ha buscado mayor cercanía económica. Así, ha estado firmando tratados bilaterales que contribuyen a incentivar la IED japonesa y los negocios con la región. En 2005, entró en vigor el Acuerdo de Asociación Económica que firmó con México; en 2007, se promulgó uno firmado con Chile y, en 2012, entró en vigor el firmado con Perú; en 2011, con miras a un acuerdo del mismo tipo, Japón firmó con Colombia un Acuerdo para la Liberalización, Promoción y Protección de Inversión (Ministry of Foreign Affairs of Japan, 2018). Cabe destacar que los acuerdos bilaterales firmados por Japón con países latinoamericanos tienen un fuerte énfasis en la facilitación de inversiones y aprovechamiento de factores de producción para estimular la cooperación económica (Myers y Kuwayama, 2016). A diferencia de los tratados de libre comercio, estos acuerdos no necesariamente implican la eliminación de aranceles, aunque sí puede haber disminuciones de estos.

Así, la relación económica entre Japón y Latinoamérica en el siglo XXI se ha mostrado crecientemente importante para ambas partes. Japón sigue teniendo como principales motivaciones en la región sus recursos naturales, las facilidades que presenta como puente de exportación a otros países y el potencial de sus mercados. América Latina, por su parte, se beneficia de la transferencia y actualización tecnológica, la capacitación a sus recursos humanos, el ingreso de divisas y el empleo que genera la inversión japonesa en la región. En este contexto, hay que destacar que el aumento de la IED y la AOD de Japón a América Latina tiene un importante aspecto humano y, por tanto, un impacto cultural en la región.

El aumento de la presencia corporativa japonesa en América Latina ha significado un incremento de la presencia de personas provenientes del país asiático quienes, a diferencia de los *nikkei*, se establecen como residentes temporales y suelen llegar para ejercer puestos directivos o de capacitación en su corporación. Asimismo, el despacho de voluntarios y asesores especializados a través de los programas de AOD, implican la inserción transitoria de japoneses en países latinoamericanos. Sin embargo, dentro de las empresas y organismos de origen japonés instalados en países latinoamericanos, su presencia con frecuencia ha ocasionado fricciones en su interacción con empleados locales. En la mayoría de los casos, esto se debe a que, mientras las corporaciones se preocupan por la capacitación técnica de los empleados expatriados y locales, no priorizan la capacitación y sensibilización intercultural (Kubo y Braga, 2013; Nakasone, 2015). Este choque cultural dentro de las corporaciones tiene necesariamente un efecto negativo en la eficiencia y desempeño potenciales de las mismas, además de que contribuye a la rotación de personal en ella.

Las culturas latinoamericanas difieren considerablemente de la japonesa. La cultura laboral latina, en general, suele poner menos énfasis en la puntualidad, la responsabilidad, la precisión y la disciplina, cuestiones que para el modelo industrial y de calidad japonés son esenciales. Por otro lado, la independencia, extroversión y tolerancia al riesgo que suelen presentarse en mayor medida entre los latinoamericanos se

encuentran con una barrera en ambientes laborales dirigidos por japoneses. Estas brechas crean tensión dentro de las organizaciones, pero tanto los japoneses como los latinoamericanos tienen dificultades para ubicar el origen y encontrarles solución. No se trata sólo de una dificultad debida al idioma, sino a las diferencias culturales; cada grupo -el japonés y el latinoamericano- tiene naturalizados valores que suelen ser contrapuestos y los vuelve renuentes a considerar otra forma de hacer las cosas.

Tabla 2. Bases del sistema *nenkō joretsu* y factibilidad de sostenerlas entre personal no japonés de subsidiarias en América Latina

Atributo dentro de Japón	Factibilidad de sostenerse en América Latina
Vinculación efectiva con sistema educativo para la selección de personas con valores deseables	Baja. Debido a que los valores que se inculcan en las universidades de América Latina son desconocidos para las corporaciones japonesas, sería difícil establecer esta conexión.
Posibilidad de contratar a empleados jóvenes altamente educados sin experiencia previa en otras corporaciones	Baja. Debido a la condición económica de América Latina, un porcentaje elevado de jóvenes comienzan a trabajar desde que están en la escuela.
Posibilidad de contratar a empleados "de por vida"	Baja. Debido a que las corporaciones deslocalizadas buscan las mejores condiciones para la producción, no existe garantía de que una subsidiaria permanezca por la vida laboral de los empleados.
Baja movilidad laboral que permita promover los valores propios de la empresa y la lealtad hacia ella.	Baja. De acuerdo con diversas encuestas de países latinoamericanos, la rotación laboral es alta en la región.
Disponibilidad de los empleados de dedicar más horas de trabajo que el oficialmente reportado y remunerado.	Media. En América Latina, el empleado suele aceptar las condiciones laborales que se le impongan con tal de no perder el empleo, aunque esté en desacuerdo. Sin embargo, si pertenece a algún sindicato, esto puede cambiar.
Disponibilidad de los empleados para trabajar en equipo y asumir responsabilidades conjuntas.	Baja. En América Latina suele dominar una cultura más individualista y de evasión de la responsabilidad.

Fuente: Elaboración propia con base en Abdala (2002), Araujo y Martuccelli (2020), Maurizio (2017) y Nakasone (2015).

Conclusión

A cuatro décadas de que el mundo comenzara a obsesionarse con descifrar los secretos del éxito industrial y económico japonés, las circunstancias han cambiado en el contexto internacional. Japón ha dejado de ser la principal potencia asiática; y, si bien sus corporaciones siguen siendo importantes competidoras mundiales, las características que las hacían únicas y parecían darles una ventaja con respecto a sus rivales se han vuelto cuestionables.

A pesar de los beneficios que ha tenido el sistema *nenkō joretsu* para el desarrollo de las corporaciones japonesas, también les ha significado un obstáculo para adecuarse a las necesidades de la industria en momentos de crisis. Esto ha sido evidente a partir de la década de 1990, cuando Japón sufrió una profunda crisis económica y se comenzó a invertir la pirámide demográfica. Las corporaciones han estado teniendo dificultades para mantener a todo su personal bajo el sistema tradicional, para incorporar a las nuevas generaciones y para responder a las necesidades de eficiencia en un mercado mundial cada vez más competitivo. Algunas han impulsado cambios en los sistemas organizacionales, promoviendo jubilaciones tempranas, dando importancia a la capacidad y a los méritos en el sistema de sueldos y jerarquías, y aceptando a empleados extranjeros en puestos administrativos y directivos. Sin embargo, en general, ha habido una resistencia por parte de la sociedad y los sindicatos.

En la sociedad japonesa se ha naturalizado el modelo corporativo basado en este sistema y se ha incorporado al modelo de cultura nacional. Por ello, las grandes corporaciones se ven presionadas a mantenerlo. Esto ha llevado a que, en algunas empresas, a los empleados que nos son requeridos se les retire de sus tareas, de sus títulos y se les envíe a secciones separadas en donde pasan el tiempo sin realizar ninguna actividad relacionada a la producción. Esta práctica, conocida como *madogiwazoku* (la tribu que observa por las ventanas) u *oidashibeya* (el cuarto del destierro), tiene el objeto de presionar a que esos empleados renuncien y evitar las obligaciones legales que le generaría a la compañía un despido (Kopp, 2014; Tabuchi, 2013).

Otro grave problema que se ha vuelto cada vez más notable es el *karōshi* o muerte por exceso de trabajo. Las características de la cultura laboral y de las prácticas gerenciales que se han revisado aquí implican una elevada y constante presión hacia el empleado. Éste debe convertir a su compañía y a su labor dentro de ella la máxima prioridad. Fallar en hacerlo y en entregar los resultados esperados produce la sanción social dentro y fuera de la empresa. Por ello, los empleados suelen demostrar su lealtad y dedicación trabajando múltiples horas extra. El estrés acumulado a largo plazo ha llegado a causar graves problemas de salud física y mental e, incluso, la muerte (Adelstein, 2017; Funakoshi, 2017; Ministry of Health Labour and Welfare, 2017).

Así, el Japan Inc. tiene un fuerte elemento discursivo que ha naturalizado entre sus miembros ciertas prácticas, normas y valores con el fin de legitimar las estructuras, políticas, procesos y objetivos de la corporación. Aunque se ha promovido sus sistemas y prácticas como ejemplos para el mundo -y ciertamente demostraron su efectividad durante unas décadas- tienen sus costos, tanto humanos como económicos. Debido a la fusión que existe entre el discurso de la cultura corporativa y la nacional, ha sido difícil para el gobierno y las corporaciones implementar ajustes que contradigan los valores que se han promovido alrededor del mundo como esencialmente japoneses, pero que pueden estar sustentando prácticas poco eficientes.

No obstante, tal como se ha visto, la base de la cultura corporativa japonesa se encuentra en estructuras, prácticas y valores tradicionales; por ello, las diferencias culturales pueden llegar a causar dificultades para su correcto desenvolvimiento. El aumento de la inversión japonesa -tanto IED como AOD- en América Latina ha sido palpable desde la segunda mitad del siglo XX. Esta mayor inversión ha ido acompañada de mayor presencia de personas japonesas en la región, quienes suelen tener buena reputación, sobre todo por la presencia histórica de diásporas que han representado adecuadamente los valores japoneses promovidos por los discursos hegemónicos desde la posguerra. La llegada de expatriados japoneses a puestos directivos

dentro de las corporaciones y organizaciones instaladas en América Latina han puesto de manifiesto una brecha cultural en el ámbito laboral. Por tanto, a fin de potenciar la eficiencia dentro de las organizaciones y evitar la rotación de personal ocasionada por inconformidades con las dinámicas dentro de ellas, se requiere priorizar una capacitación intercultural en ambos sentidos que permita una mejor comunicación. Es por esta razón que el conocimiento de las bases culturales del modelo corporativo japonés adquiere especial importancia al entablar relaciones laborales o de negocios con una empresa de capital nipón, aun si está localizada en América Latina u otra parte del mundo.

Referencias

- Abdala, E. (2002). Jóvenes, educación y empleo en América Latina. *Papeles de Población*, 8(33), 223-238.
- Adelstein, J. (2017). Japan Is Literally Working Itself To Death: How Can It Stop? *Forbes*, July, 1-7. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/adelsteinjake/2017/10/30/japan-is-literally-working-itself-to-death-how-can-it-stop/#4abab9ba2f14>.
- Agencia de Cooperación Internacional del Japón. (2018). *Perfil de la JICA*. Tokio. Recuperado de: https://www.jica.go.jp/english/publications/brochures/c8h0vm0000avs7w2-att/jicapofile_sp.pdf.
- Aoki, K. y Lennerfors, T. T. (2013). The New, Improved Keiretsu. *Harvard Business Review*, (Septiembre). Recuperado de: <https://hbr.org/2013/09/the-new-improved-keiretsu>.
- Araujo, K. y Martuccelli, D. (2020). Problematizaciones del individualismo en América Latina. *Perfiles Latinoamericanos*, 28(55), 1-25. DOI: <https://doi.org/10.18504/pl2855-001-2020>.
- Asao, Y. (2011). Overview of non-regular employment in Japan. *Non-Regular Employment—Issues and Challenges Common to the Major Developed Countries*, 1-42. Recuperado de: <http://www.jil.go.jp/english/laborinfo/library/Laws.htm>.
- Belderbos, R. A. y Heijltjes, M. G. (2005). The Determinants of Expatriate Staffing by Japanese Multinationals in Asia: Control, Learning and Vertical Business Groups. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 341-354. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jbs.8400135>.
- Belderbos, R. y Sleuwaegen, L. (1996). Japanese Firms and the Decision to Invest Abroad : Business Groups and Regional Core Networks. *The Review of Economics and Statistics*, 78(2), 214-220. DOI: <https://doi.org/10.2307/2109923>.
- Bhappu, A. D. (2000). The Japanese Family : An Institutional Logic for Japanese Corporate Networks and Japanese Management. *The Academy of Management Review*, 25(2), 409-415. DOI: <https://doi.org/10.2307/259021>.
- Blomström, M. y La Croix, S. (2006). Institutional change in Japan. In *Institutional Change in Japan*. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203968819>.
- Brown, W. (1966). Japanese Management. The Cultural Background. *Monumenta Nipponica*, 21(1/2), 47-60. DOI: <https://doi.org/10.2307/2383405>.
- Callister, R. R. y Wall, J. A. (1997). Japanese community and organizational mediation. *Journal of Conflict Resolution*, 41(2), 311-328. DOI: <https://doi.org/10.1177/0022002797041002005>.
- Carrillo, J. y Hualde, A. (2002). La maquiladora electrónica en Tijuana: hacia un cluster fronterizo. *Revista Mexicana de Sociología*, 64, 125-171. DOI: <https://doi.org/10.2307/3541393>.

Comisión Económica para América Latina y El Caribe. (2009). *Cooperación y relaciones económicas entre Japón y América Latina y el Caribe*. Recuperado de: https://www.cepal.org/sites/default/files/gi/files/hoja_japon_final.pdf.

Dedoussis, E. (2004). A cross-cultural comparison of organizational culture: evidence from universities in the Arab world and Japan. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 11(1), 15-34. DOI: <https://doi.org/10.1108/13527600410797729>.

Delios, A. y Henisz, W. J. (2000). Japanese Firms' Investment Strategies in Emerging Economies. *The Academy of Management Journal*, 43(3), 305-323. DOI: <https://doi.org/10.2307/1556397>.

Deshpandé, R. y Farley, J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21(1), 3-22. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2003.04.002>.

Deshpandé, R., Farley, J. U. y Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224299305700102>.

Doi, T. (1981). *The Anatomy of Dependence*. Tokio: Kodansha International.

Doi, T. (1988). *The Anatomy of Self. The Individual versus Society*. Tokio: Kodansha International.

Drucker, P. F. (1971). What We Can Learn from Japanese Management. *Harvard Business Review*, (Marzo), 1-37. Recuperado de: <http://www.technologyreview.com/featuredstory/403545/what-we-can-learn-from-robots/>.

Evans, P., Gereffi, G. y Brambila, B. (1980). Inversión extranjera y desarrollo dependiente: una comparación entre Brasil y México. *Revista Mexicana de Sociología*, 42(1), 9-70. DOI: <https://doi.org/10.2307/3540027>.

Farrell, R. y Pangestu, M. (2007). The dynamic in East Asian Investment. En *Japan's Future in East Asia and the Pacific* (pp. 195-213). ANU Press. Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/j.ctt24h334.15%0AJSTOR>.

Ford, J. B. y Honeycutt, E. D. (1992). Japanese national culture as a basis for understanding Japanese business practices. *Business Horizons*, 35(6), 27-34. DOI: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(92\)90097-S](https://doi.org/10.1016/0007-6813(92)90097-S).

Fritsch, W., Franco, G. H., y Wolfson, L. (1991). Inversión extranjera directa y pautas de la industrialización y el comercio exterior en los países de desarrollo: Notas con referencia a la experiencia brasileña. *Desarrollo Económico*, 30(120), 523-547. DOI: <https://doi.org/10.2307/3466892>.

Funakoshi, M. (2017). Japan government names and shames "black" companies violating labor laws. *Reuters*, 1-12. Recuperado de: <https://www.reuters.com/article/us-japan-companies-labourviolations/japan-government-names-and-shames-black-companies-violating-labor-laws-idUSKBN1880DP>.

Gordon, A. (2003). *A Modern History of Japan: From Tokugawa Times to the Present*. Oxford: Oxford University Press.

Grabowiecki, J. (2006). Keiretsu groups: Their role in the Japanese economy and a reference point (or a paradigm) for other countries. En *V.R.F. Series*. Chiba-shi. Recuperado de: <http://www.ide.go.jp/English/Publish/Download/Vrf/pdf/413.pdf>.

Higuchi, K. (2017). Sogo Shosha (Empresas comerciales integradas) - Modelo Único de Negocios de Japón. *La Prensa Gráfica*, 1-6. Recuperado de: <https://www.laprensagrafica.com/opinion/Sogo-Shosha->

- Empresas-comerciales-integradas--Modelo-Unico-de-Negocios-de-Japon-20171223-0084.html.
- Horisaka, K. (1990). La nueva situación económica japonesa y América Latina y el Caribe. *Integración Latinoamericana*, enero-febr, 35-54.
- Hundley, G. y Jacobson, C. K. (1998). *The Effects of the Keiretsu on the Export Performance of Japanese Companies : Help or Hindrance?* 19(10), 927-937.
- Kato, T. (2001). The End of Lifetime Employment in Japan?: Evidence from National Surveys and Field Research. *Journal of the Japanese and International Economies*, 15, 489-514. DOI: <https://doi.org/10.1006/jjie.2001.0493>.
- Keys, J. B. y Miller, T. R. (1984). The Japanese Management Theory Jungle. *The Academy of Management Review*, 9(2), 342-353. DOI: <https://doi.org/10.2307/258447>.
- Kiyoshi, E. (2000). *Japanese Direct Investment in Latin America in the Nineties*. Discussion Paper presented at Research Institute of Economics and Business Administration (RIEB) of Kobe University, Japan. Recuperado de: https://fjisp.org.br/site/wp-content/uploads/2011/03/japanese_direct_Eduardo-Kiyoshi-Tonooka1.pdf.
- Kopp, R. (2014). Oidashibeya - Japanese Purgatory. Recuperado de: <https://www.japanintercultural.com/en/news/default.aspx?newsID=299>.
- Kubo, E. K. y Braga, B. M. (2013). Ajustamiento Intercultural de Ejecutivos Japoneses Expatriados No Brasil: Um Estudo Empírico. *Artigos*, 53(3), 243-255.
- Kurihara, J. (2009). Revisiting the Vogelian Japan as Number One. *Cambridge Gazette: Politico-Economic Commentaries*, 2, 1-7.
- Luo, X., Chung, C. N. y Sobczak, M. (2009). How do corporate governance model differences affect foreign direct investment in emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 40(3), 444-467. DOI: <https://doi.org/10.1057/jibs.2008.66>.
- Mandujano-Salazar, Y. Y. (2017). It is Not that I Can't, It is that I Won't: The Struggle of Japanese Women to Redefine Female Singlehood through Television Dramas. *Asian Studies Review*, 41(4), 526-543. DOI: <https://doi.org/10.1080/10357823.2017.1371113>.
- Mandujano-Salazar, Y. Y. (2014). *Media idols and national 'representation': Strengthening the national identity in contemporary Japan*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.
- Maurizio, R. (2017). La rotación laboral en América Latina. *Alquimias Económicas*. Recuperado de: <https://alquimiaseconomicas.com/2017/04/18/la-rotacion-laboral-en-america-latina/>.
- Micklethwait, J. y Wooldridge, A. (1997). The Art and Practice of Japanese Management. *Strategy+business*, 6, 1-18.
- Ministry of Foreign Affairs of Japan. (2018). *Free Trade Agreement (FTA) and Economic Partnership Agreement (EPA)*. Recuperado de: <https://www.mofa.go.jp/policy/economy/fta/index.html>.
- Ministry of Health Labour and Welfare. (2017). *White Paper on Measures to Prevent Karoshi, etc.* Recuperado de: <http://fpcj.jp/wp/wp-content/uploads/2017/11/8f513ff4e9662ac515de9e646f63d8b5.pdf>.
- Miroshnik, V. W. (2013). Organizational Culture and Organizational commitment in the Parent Unit in Japan. En V. W. Miroshnik (Ed.), *Organizational Culture and Commitment. Transmission in Multinationals* (pp. 104-139). Palgrave Macmillan.
- Miroshnik, V. W. y Basu, D. (2014). *Corporate Culture in Multinational Companies. A Japanese Perspective*. New York: Palgrave Macmillan.

- Moriguchi, C. y Ono, H. (2004). Japanese lifetime employment: A century's perspective. In *Institutional change in Japan*. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203968819>.
- Myers, M. y Kuwayama, M. (2016). *Una nueva fase en las relaciones entre Japón y América Latina y El Caribe*. Recuperado de: https://www.thedialogue.org/wp-content/uploads/2016/02/Japan-Report_Spanish.pdf.
- Nakane, C. (1973). *Japanese society*. Middlesex: Penguin Books.
- Nakasone, T. (2015). Imágenes sobre los japoneses: una visión de los empleados mexicanos en empresas japonesas. *México y La Cuenca Del Pacífico, Mayo-agosto*, 89-112. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0378-777X\(85\)80040-8](https://doi.org/10.1016/S0378-777X(85)80040-8).
- Oh, T. K. (1976). Japanese Management - A Critical Review. *The Academy of Management Review*, 1(1), 14-25. DOI: <https://doi.org/10.2307/257355>.
- Ohmae, K. (1982). *The mind of the strategist: The art of Japanese business*. McGraw-Hill. DOI: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(83\)90018-6](https://doi.org/10.1016/0007-6813(83)90018-6).
- Okuno-Fujiwara, M. (1991). Industrial Policy in Japan: A Political Economy View. In P. Krugman (Ed.), *Trade with Japan: has the door opened wider?* (pp. 271-304). Chicago: University of Chicago Press. Recuperado de: <http://www.nber.org/chapters/c8667.pdf>.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge*. Nueva York: Avon Books.
- Pascale, R. T. y Athos, A. G. (1986). *The Art of Japanese Management*. Nueva York: The Penguin Business Library.
- Pearson, C. A., Catterjee, S. R. y Okachi, K. (2003). Managerial work role perceptions in Japanese organizations: An empirical study. *International Journal of Management*, 20(1), 101-108.
- Petrescu, I. (2014). Learning the Japanese management. *Review of General Management*, 19(1), 5-17.
- Ralston, D. A., Holt, D. H., Terpstra, R. H., y Kai-Cheng, Y. (2008). The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: a study of the United States, Russia, Japan, and China. *Journal of International Business Studies*, 39, 8-26.
- Rosen, G. (1953). Japanese Industry since the War. *The Quarterly Journal of Economics*, 67(3), 445-463.
- Ross, C. (2012). La política exterior japonesa hacia América Latina y el Caribe: Entre la cooperación y los negocios | Japanese foreign policy towards Latin America and the Caribbean: Between cooperation and business. *Atenea*, 505, 185-217. DOI: <https://doi.org/10.4067/S0718-04622012000100009>.
- Ross, C. (2008). La cooperación japonesa hacia América Latina, 1992-2003: Una aproximación cuantitativa. *Revista Política y Estrategia*, 110, 108-135.
- Sambharya, R. B. y Banerji, K. (2006). The effect of keiretsu affiliation and resource dependencies on supplier firm performance in the Japanese automobile industry. *Management International Review*, 46(1), 7-37. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11575-007-0047-8>.
- Song, J. (2015). Economic Empowerment of Women as the Third Arrow of Abenomics. *Journal of International and Area Studies*, 22(1), 113-128.
- Tabuchi, H. (2013). Layoffs Taboo, Japan Workers Are Sent to the Boredom Room. *The New York Times*. Recuperado de: <https://www.nytimes.com/2013/08/17/business/global/layoffs-illegal-japan-workers->

are-sent-to-the-boredom-room.html.

Takahashi, K. (2018). The Future of the Japanese-style Employment System: Continued Long-term Employment and the Challenges It Faces. *Japan Labor Issues*, 2(6), 6-15.

The Government of Japan (2018). ABENOMICS. Recuperado de: <https://www.japan.go.jp/abenomics/index.html>.

Tuman, J. P., Emmert, C. F. y Sterken, R. E. (2001). Explaining Japanese Aid Policy in Latin America: A Test of Competing Theories. *Political Research Quarterly*, 54(1), 87-101. DOI: <https://doi.org/10.2307/449209>.

Vogel, E. (1971). *Japan's New Middle Class: The Salary Man and His Family in a Tokyo Suburb*. Berkeley: University of California Press.

Vogel, E. (1979). *Japan as Number One: Lessons for America*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Womack, J. P., Jones, D. T. y Ross, D. (1990). *The Machine That Changed The World: The Story of Lean Production*. Nueva York: Rawson Associates.

Yasuoka, S. (1977). The Social Background of Zaibatsu in Japan. *Business and Economic History*, 6 (Papers presented at the Twenty-third Annual Meeting of the Business History Conference), 84-90. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/23702610>.

Yoon, Y. K. (1990). The Political Economy of Transition : Japanese Foreign Direct Investments in the 1980s. *World Politics*, 43(1), 1-27. DOI: <https://doi.org/10.2307/2010549>.

Yoshimatsu, H. (1998). Japan's Keidanren and Political Influence on Market Liberalization. *Asian Survey*, 38(3), 328-345.

CÓMO UNA PYME FAMILIAR DEL SECTOR COMERCIO LOGRA SER COMPETITIVA EN CD. JUÁREZ, CHIHUAHUA, MÉXICO^{1, 2, 3}

How a Familiar SME in the Commerce Sector Becomes
Competitive in Ciudad Juárez, Chihuahua, México

Fecha de envío: 11 de mayo de 2020
Fecha de aceptación: 20 de junio de 2020

1- Claudia Macias Castillo. Grado académico: Estudiante de la Maestría en Administración. Adscripción: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Correo electrónico: claudiamacias000@gmail.com. ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-4302-1795>

2 - Estefanía Miramontes García. Grado académico: Estudiante de la Maestría en Administración. Adscripción: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Correo electrónico: tefa.m278@gmail.com. ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-4599-1034>

3- Enrique Valdez Benítez. Grado académico: Estudiante de la Maestría en Administración. Adscripción: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Correo electrónico: evaldez1235@gmail.com. ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-0558-4565>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional.
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

RESUMEN

La competitividad de una empresa va íntimamente ligada a su nivel de creatividad e innovación, ya que ayudará a tener diferenciadores y lograr ventajas competitivas sobre su competencia. Estos factores deberán de verse reflejados en la cultura organizacional, desde la planeación hasta la ejecución de tareas por parte de los empleados, así como la manera de administrar su ambiente laboral y motivadores. El presente artículo aborda los conceptos generales sobre la PyME en Ciudad Juárez, dentro de un sentido familiar, sus ventajas y los factores de competitividad, creatividad e innovación. Se hizo un análisis sobre dichos factores en una empresa familiar del sector comercio, por medio de cuestionarios sobre la percepción de los trabajadores hacia la organización. Con el análisis se obtuvieron las correlaciones entre los factores de la empresa y con ellas una interpretación práctica hacia el funcionamiento de la empresa y cómo lograr ser competitiva.

Palabras clave: PYME Familiar; Competitividad; Innovación; Creatividad.

ABSTRACT

The competitiveness of a company is closely linked to its creativity and innovation levels, since it will help to acquire differentiators and achieve competitive advantages over its competitors. These factors should be reflected at the organizational culture, from planning to task execution by employees, as well as their way of managing their work environment and motivators. This article addresses the general concepts of SME in Ciudad Juarez, within a family sense, its advantages and the competitiveness, creativity and innovation factors. An analysis of these factors in a commerce sector family business was made through questionnaires about the workers' perception towards the organization. With the analysis, correlations between the company factors were obtained and, with them, a practical interpretation towards the company operation and how it manages to be competitive.

Key words: Familiar SME; Competitiveness; Innovation; Creativity.

Clasificación JEL: M00, M10, M14

Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMEs) forman parte primordial de cualquier economía en mundo. En el caso específico de México, la ENAPROCE⁴ (2015) menciona que existen 4,048,543 de empresas, de las cuales 3,952,422 son micros, 79,367 pequeñas y tan solo 16,754 medianas empresas. Los establecimientos micro representan un gran impacto en el desarrollo económico del país, ya que, según datos del INEGI (2014), son el 97.6% de las empresas en México y generan cuatro de cada diez puestos de trabajo, confirmando así su importancia en la estructura económica.

Dentro del esquema de PYMEs se encuentran las empresas familiares, donde Valenzuela, Aguilera y Padilla (2015) establecen que éstas representan el 90% de empresas en México. Aunado a esto, existe un grave problema sobre la mortalidad de las PYMEs, pues Salas, Valles, Galván y Cuevas (2012) en su artículo sobre PYMEs Mexicanas, plantean que de cada 100 PYMEs establecidas, 90 no sobreviven a los dos años de operación, lo cual indica una mortalidad elevada, ya que según Molina, López y Contreras (2014) en otros países este índice es por lo menos de un 40%. Esto significa que existen problemas serios sobre la organización de los negocios en México.

Los objetivos de estudio del presente artículo son determinar e identificar los factores particulares para hacer que una empresa familiar obtenga ventajas competitivas sobre sus competidores PYMEs o, incluso, grandes empresas, así como también los empleados pueden colaborar activamente en la generación de creatividad e innovación y, por lo tanto, contribuir al crecimiento y desarrollo de la empresa.

1. Marco Teórico

1.1. Pequeña y Mediana Empresa (PyME)

La PyME puede definirse como una unidad económica productora de bienes y servicios dirigida por su propietario, de una forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión en cuanto a número de trabajadores y cobertura de mercado (Cardozo, de Naime y Monroy, 2012). Según Heraz, Ortíz y Montiel (2014) se define como Pequeña y Mediana Empresa a las que cuentan con un personal de entre 11 y 50 empleados y tienen ventas anuales de entre 40 y 100 millones de pesos.

Dentro de este esquema de PYMEs existen las conocidas como empresas familiares. Una PYME familiar se define como “aquella empresa que la mayor cantidad de su capital accionario se encuentra en posesión de una familia, así como la presencia de familiares en el cuerpo directivo de la empresa” (Rodríguez-Suárez, Pico-González y Méndez-Ramírez, 2013), en otras palabras, es una empresa donde gran parte del capital humano tienen relación familiar, donde, según Tagiuri y Davis, citados por Rodríguez-Suárez, Pico-González y Méndez-Ramírez (2013), existen tres ámbitos mediante los cuales se debe entender a la empresa familiar. El primero es *la propiedad*, donde se identifica quién o quiénes son

4- Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

dueños de la empresa por medio de capital accionario o, de otra manera, quienes ostentan ser dueños de los activos más importantes. Después está el de *la familia*, quiénes conforman la familia y cuántas generaciones existen en ella, así como lo compleja que pueden resultar la mayoría de las veces sus relaciones interpersonales, ya sea entre miembros consanguíneos o familiares políticos. Por último, *la empresa*, en la cual es importante resaltar y analizar los logros o retos que tiene por delante la misma. Este ámbito se ve generalmente estancado por el tipo de liderazgo que mantiene el fundador de la empresa y la pugna de la segunda generación intentando hacer el cambio.

Por otro lado, Mendoza, Hernández y Salazar (2010) establecen que las características de las empresas familiares se pueden englobar en otros tres factores, *la propiedad*, entendida a cuando la mayor parte del capital está concentrada en la familia, *el poder*, manifestado en la vida laboral que dedican los miembros de la familia en la empresa y *la continuidad*, reflejada por el deseo de permanencia de la empresa, a través de las diferentes generaciones de la familia.

1.2. Creatividad organizacional

La creatividad, según Falco (2016) es la generación de algo novedoso y útil para alcanzar el logro de objetivos, es decir, romper con los patrones habituales de pensamiento. La creatividad es un fenómeno sistémico, no solo sucede en la cabeza de las personas sino también en la interacción de los pensamientos con su contexto sociocultural.

Borghini (2005) hace una recopilación de información sobre la creatividad en las organizaciones. Hace referencia a cómo una organización logra hacer el proceso creativo necesario para lograr su misión. Dentro de las definiciones que menciona sobre varios autores, se puede identificar una misma idea, la creatividad individual en grupos para la obtención de una meta. Por lo tanto, a la definición que llega sobre la creatividad organizacional es traducida como un grupo de individuos creativos trabajando en conjunto para crear un producto, servicio, idea, proceso o procedimiento, valioso y útil.

Dentro de su análisis de la creatividad organizacional Borghini (2005) hace alusión a que un estudio de la creatividad con fines administrativos debe hacerse basado en una perspectiva multinivel, en la cual destacan tres niveles de análisis, el intrasubjetivo (individual), el intersubjetivo (grupal) y el colectivo (organización). Haciendo un análisis de estos tres niveles se puede visualizar cómo un individuo, grupo u organización, contribuye en la obtención de un producto creativo por medio de un proceso lógico.

1.3. Innovación organizacional

La creatividad organizacional es considerada como un predecesor a la innovación organizacional (Echeverri, Lozada y Arias, 2018), ya que si una empresa cuenta con creatividad la innovación se desarrolla en conjunto. De acuerdo con Hamel, citado por Arraut (2008), la innovación de tipo organizacional como modelo de negocio, se refiere a la capacidad de idear conceptos de negocio radicalmente distintos o nuevas formas de diferenciar los modelos existentes en las organizaciones. La innovación de tipo

organizacional es la búsqueda de nuevos diseños organizacionales alterando las estructuras internas de la organización e implica además cambiar los límites entre la organización y el mercado (Arraut, 2008).

Damanpour, citado por Yamakawa y Ostos (2013) sostiene que la innovación es un proceso de creación e implementación de nuevas ideas en la organización en respuesta a los cambios del entorno. La adaptación de la empresa a los cambios del entorno permite a las empresas ganar ventaja competitiva y además ser más capaces de responder al entorno dinámico (Yamakawa y Ostos, 2013).

1.4. Competitividad empresarial

Una vez identificada la importancia de las ventajas competitivas en una empresa, se puede hacer referencia al concepto de competitividad empresarial. Según Abdel y Romo, citado por Ibarra, González y Demuner (2017), “...la competitividad empresarial se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en precio y en calidad del producto final) en relación con los de sus rivales en un mercado específico”.

Al igual que los autores anteriores, Saavedra (2012) cita a Rubio y Aragón sobre la definición de competitividad empresarial como la capacidad de una empresa para alcanzar una posición competitiva favorable que permita obtener un desempeño por encima a las demás empresas de la competencia.

2. Metodología

Para la realización de este estudio se hizo un previo análisis teórico sobre las PYME's y con ello evaluar los factores más importantes en su desarrollo, lo cual resultó en los conceptos de competitividad, innovación y creatividad. Una vez con los sustentos teóricos, se buscó información en publicaciones científicas que hicieran análisis similar al objetivo que se tenía en mente de empresas familiares y, en base a eso, poder comprender las bases de lo que se iba a realizar.

Una vez definido el sistema de análisis se partió sobre la bibliografía a la realización de encuestas en la empresa que se eligió para el estudio, dichas encuestas se tuvieron que aplicar a empleados que, para este caso de estudio, se aplicaron al personal de una PYME comercializadora de materiales de construcción. Los cuestionarios aplicados a los trabajadores de la empresa fueron, uno diseñado por Wongtada y Rice (2008) de la Universidad (NIDA) Bangkok Thailand, un segundo cuestionario elaborado por Tang (1999) de la Universidad Tecnológica de Nanyang y, por último, el Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (Saavedra, Milla y Tapia, 2013).

Una vez aplicadas las encuestas, se procedió a capturar los datos con la herramienta Excel, donde se obtuvieron promedios sobre la escala de Likert de cada pregunta para después obtener un promedio general de calificación por pregunta. Se hizo el análisis de dichos resultados como se plasman en este capítulo, para después llevar el análisis a un nivel de correlaciones, el cual se hizo de igual manera en Excel por medio de la correspondiente fórmula, logrando obtener un análisis entre variables fundamentales y su correlación.

2.1. Identificador sociodemográfico

La muestra de los empleados de la empresa que presentan los cuestionarios para el análisis de la creatividad en la empresa es de 10 (N=10), de los cuales el 80% son hombres y el 20% mujeres, la edad promedio de los participantes es de 38 años y los años promedio que tienen laborando en la empresa es de 4.08 años. Además, los 10 participantes indican que la empresa pertenece al sector terciario y es de giro comercial.

A continuación, en la Tabla 1 se describen los datos demográficos por frecuencias de los empleados participantes en el estudio sobre la creatividad de la empresa.

Tabla 1. Frecuencias de datos demográficos de los participantes

Variable	
	Puesto N=10 Frecuencia (%)
Atención al cliente	20% (2)
Ventas	10% (1)
Encargado	10% (1)
Chofer de reparto	50% (5)
Bodeguero	10% (1)
	Género N=10
Hombre	80% (8)
Mujer	20% (2)
	Estado civil N=10
Soltero	30% (3)
Casado	50% (5)
Unión Libre	20% (2)
Divorciado	0
	Nivel de estudios N=9
Secundaria	20% (2)
Preparatoria	50% (5)
Pregrado	20% (2)
Postgrado	0

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

3. Resultados

3.1. Creatividad individual de los empleados

Se desglosan a continuación en la Tabla 2 cada una de las preguntas relacionadas a la creatividad individual de los empleados.

Tabla 2. Creatividad individual de los empleados

Pregunta	Promedio
1. Soy más creativo cuando trabajo en equipo.	4.1
2. Mi jefe piensa que soy creativo en mi trabajo.	4.2
3. Experimento con nuevos enfoques para hacer mi trabajo	2.8
4. Estoy en busca de nuevas ideas de la gente con la que interactué para hacer mi trabajo.	3.7
5. Creo que actualmente soy muy creativo en mi trabajo.	3.4
6. Trato de ser tan creativo como puedo en mi trabajo.	4.4
7. Me gusta aprender nuevas habilidades que me ayudan a ser más efectivo en mi trabajo.	4.9
8. Cuando me desempeño bien, sé que es debido a mi propio deseo de superación.	4.8
9. Cuando se desarrollan nuevas tendencias en mi lugar de trabajo, por lo general soy el primero en tomar la iniciativa.	3.6
10. En lo personal Mi trabajo es tan gratificante que soy indiferente a los incentivos especiales proporcionados por la administración.	3.6
Promedio Total	3.95

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

El promedio general de las preguntas sobre la creatividad individual de los empleados es de “casi siempre”, siendo la pregunta 3 la más baja de todas, reflejando una respuesta promedio de “regularmente” en la experimentación con cosas nuevas.

3.2. Ambiente de trabajo

Se desglosan a continuación en la Tabla 3 cada una de las preguntas relacionadas al ambiente de trabajo del lugar donde se levantaron las encuestas.

Tabla 3. Ambiente de trabajo

Pregunta	Promedio
11. Es muy importante seguir las reglas y procedimientos en mi organización.	4.7
12. Mi supervisor siempre me da instrucciones claras cuando me asigna un nuevo proyecto.	4.4
13. En mi lugar de trabajo, el poder relativamente está en manos de pocas personas.	4.2
14. El éxito en mi organización requiere iniciativa y proporcionar ideas, más que compromiso con las reglas y procedimientos.	3.9
15. Mi ambiente de trabajo está estructurado con todas las actividades y proyectos cuidadosamente planeados.	4.1
16. Los procedimientos y las estructuras son demasiado formales en mi organización.	3.3
17. Mi supervisor siempre me anima a aprender cosas nuevas.	3.7
18. Mi supervisor me consulta frecuentemente para pedir mi opinión antes de tomar decisiones.	3.2
19. En mi grupo de trabajo, la gente normalmente sólo comparte información con otros miembros del equipo si ven que hacerlo conducirá a algún beneficio personal.	3.1
20. En mi organización, las personas normalmente no comparten información con personas de otros grupos de trabajo a menos que vean una ventaja para su propio grupo de trabajo.	1.8
21. En el trabajo, siento que tengo la responsabilidad de compartir mi experiencia con los demás.	4.5
22. En mi organización, los gerentes creen que el tiempo dedicado a tomar decisiones colectivas es un tiempo valioso.	3.9
23. La alta dirección no quiere correr riesgos en mi organización.	2.3
24. En mi organización hacen mucho énfasis en hacer las cosas de la manera que siempre las hemos hecho.	3.6
25. La gente se anima a tomar riesgos en mi organización.	2.8
26. Disfruto hacer mi trabajo tanto que me olvido de otras cosas.	4.2
27. Me siento presionado de tiempo en mi trabajo.	1.5
28. Hay realmente un ambiente de diversión y alegría en mi lugar de trabajo.	4.9

Continúa...

Pregunta	Promedio
29. Hay comunicación libre y abierta en mi organización.	4.7
30. La gente está muy preocupada por las críticas negativas de su trabajo en mi organización.	2.5
31. En mi organización, hay una atmósfera de cuidado sobre la acumulación de las habilidades y experiencias de los empleados.	2.9
32. Los miembros de mi grupo de trabajo sienten un fuerte sentido de compromiso de trabajar para nuestra organización.	3.6
Promedio Total	3.54

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En este bloque se destacó la pregunta 28 con la puntuación más alta, la cual asegura que siempre hay un buen ambiente de trabajo y diversión en la organización. También se puede apreciar que pocas veces los trabajadores se sienten presionados de tiempo en el trabajo, lo cual resulta en un ambiente positivo laboral.

3.2. Actividad innovadora en el lugar de trabajo

Se desglosan a continuación en la Tabla 4 cada una de las preguntas relacionadas a la Actividad innovadora en el lugar de trabajo.

Tabla 4. Actividad innovadora en el lugar de trabajo

Pregunta	Promedio
33. Siempre se están probando nuevas ideas en mi organización.	3.2
34. En mi organización, se generan muchas ideas.	3.1
35. Los nuevos procesos del lugar de trabajo se implementan regularmente en mi organización.	3.4
36. En comparación con otras organizaciones en la región, mi organización es una de las más innovadoras.	4.0
37. Mi organización puede responder rápidamente a los cambios en el entorno externo.	3.9
38. Mi organización introduce regularmente nuevos productos / servicios en el mercado.	3.3
Promedio Total	3.48

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En la última sección de preguntas del cuestionario, los trabajadores revelan con sus respuestas que la empresa “regularmente” es innovadora, lo cual representa un punto a analizar en la organización y es algo que se debe mejorar.

3.4. Inventario de Innovación Organizacional

3.4.1. Liderazgo

Se desglosan a continuación en la Tabla 5 cada una de las preguntas relacionadas al liderazgo del lugar donde se levantaron las encuestas.

Tabla 5. Liderazgo en la Innovación organizacional

Liderazgo	Promedio
18.- Nuestros altos directivos son accesibles y comunicativos	4.7
24.- Nuestros supervisores a menudo nos desafían a ser más innovadores e ingeniosos	3.9
27.- Nuestros altos directivos muestran gran entusiasmo por la innovación y la mejora del trabajo	4.7
42.- Nuestros altos directivos no valoran mucho las opiniones de los empleados	1.5
Promedio	3.7

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Los participantes están, en promedio, ligeramente de acuerdo con el liderazgo en la innovación de la organización.

3.4.2. Apoyo

Se desglosan a continuación en la Tabla 6 cada una de las preguntas relacionadas al apoyo que se brinda para la innovación organizacional en el lugar donde se levantaron las encuestas.

Tabla 6. Apoyo en la Innovación organizacional

Apoyo	Promedio
9.- Mi organización tiene programas activos para actualizar los conocimientos y habilidades de los empleados	3.1
10.- Hay muchas oportunidades para intercambiar y generar ideas en mi organización	3.7
12.- Mi agenda o carga de trabajo me da tiempo para pensar soluciones creativas a los problemas	3.9
25.- Mi organización reconoce y premia a los empleados innovadores y emprendedores	3.5
29.- La innovación es claramente una parte de la misión de mi organización o creencias básicas	4.2
35.- Mi organización brinda los recursos adecuados para explorar e implementar ideas innovadoras	4.2
38.- En mi organización, los empleados innovadores y emprendedores están bien remunerados	3.6
Promedio	3.74

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Los empleados que participaron en la encuesta están en ligero acuerdo sobre el apoyo en la innovación organizacional.

3.4.3 Tareas desarrolladas

Se desglosan a continuación en la Tabla 7 cada una de las preguntas relacionadas a las tareas desarrolladas sobre innovación organizacional del lugar donde se levantaron las encuestas.

Tabla 7. Tareas desarrolladas en la Innovación organizacional

Tareas desarrolladas	Promedio
2.- Mi trabajo es intelectualmente estimulante y desafiante	4
5.- Hay muchas oportunidades y libertad en mi trabajo para explorar y probar nuevas ideas	4.5
14.- Con frecuencia encuentro que mi trabajo en la organización es desafiante y no rutinario	4.1

Continúa...

Tareas desarrolladas	Promedio
16.- El tipo de trabajo que hacemos requiere muy poca imaginación y creatividad	2.6
19.- En el trabajo que realizo para mi organización, hay mucho conocimiento que adquirir	4.4
Promedio	3.92

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En resumen, las tareas desarrolladas en la innovación organizacional obtuvieron un promedio de ligeramente de acuerdo, revelando con ello que los empleados perciben actividades que generan innovación en la organización no de forma total, pero sí logrando identificarla.

3.4.4. Comportamiento

Se desglosan a continuación en la Tabla 8 cada una de las preguntas relacionadas al comportamiento de innovación organizacional del lugar donde se levantaron las encuestas.

Tabla 8. Comportamiento de Innovación organizacional

Comportamiento	Promedio
11.- Mis compañeros son muy cooperativos cuando tengo problemas con mi trabajo	3.6
13.- En mi organización, las personas muestran poco interés en el trabajo de los demás	2.8
17.- Encuentro a mis compañeros de trabajo muy cooperativos para compartir conocimiento e información	4.1
30.- En mi organización, muy pocas personas toman las iniciativas para crear nuevos proyectos	2.6
Promedio	3.28

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En esta clasificación, el promedio de respuesta fue ni en acuerdo ni en desacuerdo, esto explicado como una reacción neutra sobre el comportamiento de la innovación organizacional.

3.4.5 Integración

Se desglosan a continuación en la Tabla 9 cada una de las preguntas relacionadas a la integración de innovación organizacional del lugar donde se levantaron las encuestas.

Tabla 9. Integración de la Innovación organizacional

Integración	Promedio
7.- El trabajo en equipo es escaso en mi organización	1.6
15.- En mi organización, los diferentes departamentos trabajan juntos armoniosamente	4.4
34.- Mi organización no puede acumular conocimiento o aprender y beneficiarse de la experiencia	2.2
48.- En mi organización hay un fuerte sentido de confianza mutua.	4.7
Promedio	3.23

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

De igual manera que en el comportamiento, la integración de la innovación organizacional tuvo una respuesta promedio ni en acuerdo ni desacuerdo, esto resumido en la confianza que hay entre los equipos de trabajo de la empresa, la integración de sus actividades por un bien común.

3.4.6, Proyectos que incrementan la innovación

Se desglosan a continuación en la Tabla 10 cada una de las preguntas relacionadas a los proyectos que incrementan la innovación organizacional del lugar donde se levantaron las encuestas.

Tabla 10. Proyectos que incrementan la Innovación organizacional

Proyectos que incrementan la IO	Promedio
3.- Mi organización recolecta activamente ideas para mejoras de los empleados	3.9
6.- En mi organización, los empleados son activos en hacer sugerencias relacionadas a mejoras en el trabajo	3.8
26.- Si mi nueva idea no es aceptada, puedo probarla en otra parte de la organización	2.7
39.- En mi organización hay formas de apoyar iniciativas no planificadas pero que valen la pena	3.5
46.- En la búsqueda de innovación o nuevos negocios, mi organización tolera los errores.	3.9
47.- Mi organización evalúa las propuestas de proyectos con una mente abierta pero pragmática	4.4
Promedio	3.7

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

El promedio de la categoría proyectos que incrementan la innovación organizacional fue de ligeramente de acuerdo, revelando con ello la aceptación de lluvia de ideas en la organización.

3.4.7. Proyectos elaborados de innovación organizacional

Se desglosan a continuación en la Tabla 11 cada una de las preguntas relacionadas a los proyectos que incrementan la innovación organizacional del lugar donde se levantaron las encuestas.

Tabla 11. Proyectos elaborados de Innovación organizacional

Proyectos elaborados	Promedio
22.- Los proyectos y trabajos están bien organizados y ejecutados en mi organización	4.2
32.- En mi organización, los proyectos comienzan con objetivos claros, calendario y requisitos de recursos	3.5
33.- Mi organización ha definido claramente los objetivos de logro y las direcciones estratégicas	4.1

Continúa...

Proyectos elaborados	Promedio
36.- Mi organización aprende sobre lo que se hizo bien o mal al final de cada proyecto	4.4
40.- Los proyectos son monitoreados y revisados regularmente	3.8
Promedio	4

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Los proyectos elaborados de innovación organizacional de la empresa tuvieron como resultado un ligeramento de acuerdo, afirmando que la organización tiene establecido un proceso para los proyectos de innovación que lleva a cabo.

3.4.8. Conocimiento y habilidades

Se desglosan a continuación en la Tabla 12 cada una de las preguntas relacionadas a conocimiento y habilidades sobre innovación organizacional del lugar donde se levantaron las encuestas.

Tabla 12. Conocimiento y habilidades sobre Innovación organizacional

Conocimiento y habilidades	Promedio
23.- Tengo compañeros de trabajo que me impresionan con sus ideas innovadoras, energía e ingenio	4.2
37.- Mis compañeros de trabajo y yo podemos proponer ideas creativas cuando enfrentamos problemas difíciles	4.2
43.- Mi organización crea sus propios activos intelectuales, por ejemplo técnicas especiales, patentes	3.6
44.- En mi organización hay muchos empleados con sólidos conocimientos y habilidades	4.3
45.- Tengo compañeros de trabajo que ayudan a otros a convertir sus ideas en acción y realidad	4.4
Promedio	4.14

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En la categoría de conocimientos y habilidades el promedio de respuesta fue de ligeramente de acuerdo, lo cual evidencia que el equipo de trabajo de la organización cuenta con conocimientos y habilidades que benefician a su innovación organizacional.

3.4.9. Información y comunicación

Se desglosan a continuación en la Tabla 13 cada una de las preguntas relacionadas a la información y comunicación de la innovación organizacional del lugar donde se levantaron las encuestas.

Tabla 13. Información y comunicación sobre Innovación organizacional

Información y comunicación	Promedio
1.- En mi organización, es excelente la difusión de información relevante para el trabajo	4.2
20.- La documentación, información y bases de datos están bien administradas en mi organización	4.4
28.- El sistema de información de mi organización es de gran ayuda para encontrar ideas y oportunidades	4
41.- Mi organización recoge información lo más pronto posible de fuentes externas, por ejemplo clientes	4.7
Promedio	4.33

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

La comunicación en la empresa por medio de difusión de información en ella tuvo un promedio de ligeramente de acuerdo, reflejando con ello que hay un buen sistema de comunicación dentro de la organización, así como con el exterior de ella.

3.4.10. Resumen de elementos de evaluación IO

Se desglosan a continuación en la Tabla 14 cada una de las preguntas relacionadas al resumen de elementos de evaluación de la innovación organizacional del lugar donde se levantaron las encuestas.

Tabla 14. Resumen de elementos de evaluación IO

Resumen de elementos de evaluación IO	Promedio
49.- Mi organización es efectiva para innovar	4.5
50.- En general, mi organización es una organización efectiva	5
Promedio	4.75

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En la última categoría de la encuesta sobre innovación organizacional se tuvo un resultado promedio de totalmente de acuerdo sobre la efectividad de la innovación en la organización.

3.5. Cuestionarios del Mapa de Competitividad Empresarial del BID

En este espacio se describirán los resultados de la aplicación en la empresa de los Cuestionarios del Mapa de Competitividad Empresarial del BID. El valor de los números de la escala es el siguiente:

- NA = no existe
- 1 = existe, pero no está documentado
- 2 = existe y está en proceso de documentación
- 3 = documentado
- 4 = documentado y difundido
- 5 = documentado, difundido y actualizado

Tabla 15. Planeamiento Estratégico

Planeamiento Estratégico:	Promedio
1.A Proceso de planeamiento estratégico	42.6
1.B Implementación de la estrategia	45.4
Total área	44

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En el planeamiento estratégico (Tabla 15) se obtuvo una calificación por debajo del 50%, por lo que se puede concluir que los empleados no perciben un planeamiento estratégico en la organización.

Tabla 16. Producción y operaciones

Producción y operaciones:	Promedio
2.A Planificación y proceso de producción	19.5
2.B Capacidad del proceso	18
2.C Mantenimiento	45.2
2.D Investigación y desarrollo	37.6
2.E Aprovisionamiento	59.9
2.F Manejo de inventarios	50.9
2.G Ubicación e infraestructura	44.6
Total área	39.4

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

El promedio de producción y operaciones (Tabla 16) refleja que la empresa no tiene esas características, ya que no se dedica a la producción.

Tabla 17. Aseguramiento de la calidad

Aseguramiento de la calidad:	Promedio
3.A Aspectos generales de la calidad	56
3.B Sistema de calidad	55.3
Total área	55.7

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

El aseguramiento de calidad (Tabla 17) obtuvo un promedio de 55.7, por lo que refleja que en la compañía la calidad es una de las características que los empleados aprecian más.

Tabla 18. Comercialización

Comercialización:	Promedio
4.A Mercado nacional: mercadeo y ventas	54.9
4.B Mercado nacional: servicios	64.6
4.C Mercado nacional: distribución	58.5
4.D Mercado exportación: plan de exportación	9.6
4.E Mercado exportación: producto	6
4.F Mercado exportación: competencia y mercado	8
4.G Mercado exportación: distribución física Internacional	8
4.H Mercado exportación: aspectos de negociación	44
4.I. Mercado exportación: participación en misiones y ferias	42
Total área	32.8

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En comercialización (Tabla 18) se obtuvo un promedio del 32.8, lo cual, a simple vista, pudiera reflejar una mala comercialización de la compañía, pero analizando los ítems se puede apreciar cómo lo que afecta negativamente al promedio es el mercado de exportación, revelando entonces que la empresa no tiene ese mercado.

Tabla 19. Contabilidad y finanzas

Contabilidad y Finanzas:	Promedio
5.A. Monitoreo de costos y contabilidad	45
5.B. Administración financiera	54.9

Continúa...

Contabilidad y Finanzas:	Promedio
5.C. Normas legales y tributarias	87.3
Total área	62.4

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En contabilidad y finanzas (Tabla 19) se obtuvo un promedio por encima del 50%, lo cual revela que la empresa está sana en ese rubro.

Tabla 20. Recursos Humanos

Recursos Humanos:	Promedio
6.A. Aspectos generales	55
6.B. Capacitación y promoción del personal	50.7
6.C. Cultura organizacional	69.6
6.D Salud y seguridad industrial	42
Total área	54.3

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Dentro de los recursos humanos (Tabla 20) se obtuvo un promedio de 54.3, teniendo una mayor calificación en el ítem de cultura organizacional. La cultura organizacional de la empresa fue lo más alto, siendo uno de los aspectos con mayor impacto en la compañía ya que se pretende crear una buena cultura a través de los empleados en la organización.

Tabla 21. Gestión ambiental

Gestión ambiental:	Promedio
7.A. Política ambiental de la empresa	49.4
7.B. Estrategia para proteger el medio ambiente	41.6

Continúa...

Gestión ambiental:	Promedio
7.C. Concientización y capacitación del personal en temas ambientales	42
7.D. Administración del desperdicio	47.2
Total área	45.1

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

El promedio de 45.1 en la gestión ambiental (Tabla 21) revela cómo los empleados tienen una baja percepción sobre temas ambientales de la empresa, esto dado que la compañía no tiene factores de gran impacto ambiental más que los comunes.

Tabla 22. Sistemas de información

Sistemas de información:	Promedio
8.A. Planeación del sistema	62
8.B. Entradas	73.2
8.C. Procesos	60.4
8.D. Salidas	44.4
Total área	60

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Los sistemas de información (Tabla 22) obtuvieron un promedio de 60%, revelando con esto que la información fluye de una buena manera dentro y fuera de la empresa.

Tabla 23. Mapa de competitividad

Mapa de competitividad:	Promedio
1.- Planeamiento Estratégico	44
2.- Producción y operaciones	39.4
3.- Aseguramiento de la calidad	55.7
4.- Comercialización	32.8
5.- Contabilidad y Finanzas	62.4
6.- Recursos Humanos	54.3
7.- Gestión ambiental	45.1
8.- Sistemas de información	60
Nivel de competitividad de la empresa	
	53.6

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

El nivel de competitividad de la empresa (Tabla 23) es de 53.6 general, siendo la contabilidad y finanzas lo más destacado del mapa de competitividad.

3.6. Relación entre la Creatividad organizacional, Innovación organizacional y Competitividad empresarial

De acuerdo con Vinuesa (2016) la correlación es, en esencia, una medida normalizada de asociación o covarianza lineal entre dos variables. Esta medida o índice de correlación r puede variar entre -1 y +1, ambos extremos indicando correlación perfecta, negativa y positiva respectivamente. Un valor de $r = 0$ indica que no existe relación lineal entre las dos variables. Una correlación positiva indica que ambas variables varían en el mismo sentido. Una correlación negativa significa que ambas variables varían en sentidos opuestos. Lo interesante del índice:

- Correlación despreciable: $r < [0.1]$
- Correlación baja: $|0.1| < r \leq [0.3]$
- Correlación mediana: $|0.3| < r \leq [0.5]$
- Correlación fuerte o alta: $r > [0.5]$

3.6.1 Relación entre creatividad e innovación organizacionales

Tabla 24. Correlación entre creatividad e innovación organizacional

Innovación Organizacional	Creatividad Organizacional		
	Creatividad individual de los empleados	Ambiente de trabajo	Actividad innovadora en el lugar de trabajo
Liderazgo	0.4913	-0.3509	0.2651
Apoyo	0.4705	0.0672	0.7439
Tareas desarrolladas	0.5165	-0.2891	0.0972
Comportamiento	0.3264	0.0116	-0.0655
Integración	-0.3524	0.4889	0.5746
Proyectos que incrementan la innovación	0.0508	0.0878	-0.2909
Proyectos elaborados de innovación organizacional	-0.1324	-0.3680	0.2847
Conocimiento y habilidades	0.0398	0.0507	0.2425
Información y comunicación	0.4748	0.0208	0.5106
Resumen de elementos de evaluación IO	0.0224	0.1562	0.4123

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Dentro de las correlaciones entre las variables de creatividad e innovación organizacional (Tabla 24) se puede apreciar la correlación mediana entre las variables de liderazgo, apoyo, comportamiento e información y comunicación con la variable de creatividad individual de los empleados, reflejando cómo estas variables van de la mano para lograr obtener la creatividad en el empleado. De igual manera, se encontró que ambiente de trabajo e integración presentan una correlación mediana, lo cual hace evidente que la integración del equipo colabora con el ambiente de trabajo. Por último, en las correlaciones medianas, se encuentran la correlación entre el resumen de la IO con la actividad innovadora.

Dentro de las correlaciones altas entre las variables presentadas de creatividad e innovación se encontró que tareas desarrolladas tiene una correlación alta con la creatividad de los empleados, traducido a que la creatividad en ellos se desarrolla mediante las labores que efectúan en su jornada. Además, en la variable de actividad innovadora en el lugar de trabajo, se encontró una alta correlación con el apoyo,

integración e información y comunicación, lo que revela que según la perspectiva de los empleados éstas son parte principal de la innovación en la empresa.

3.6.2. Relación entre creatividad organizacional y competitividad empresarial

Tabla 25. Tabla Correlación entre creatividad organizacional y competitividad empresarial

Mapa de Competitividad	Creatividad Organizacional		
	Creatividad individual de los empleados	Ambiente de trabajo	Actividad innovadora en el lugar de trabajo
1.- Planeamiento Estratégico	-0.1285	-0.0847	0.2023
2.- Producción y operaciones	-0.3489	0.4019	-0.1151
3.- Aseguramiento de la calidad	-0.1499	0.7651	0.1944
4.- Comercialización	-0.3089	0.5954	-0.0843
5.- Contabilidad y Finanzas	-0.4596	0.7750	0.1307
6.- Recursos Humanos	-0.4743	0.6718	0.0317
7.- Gestión ambiental	-0.4094	0.5637	-0.0994
8.- Sistemas de información	-0.3466	0.7531	0.0386
Nivel de competitividad de la empresa	-0.3854	0.6895	0.1345

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En la Tabla 25 de correlaciones entre la competitividad y la creatividad resultó únicamente la correlación mediana entre la variable de producción y operaciones con ambiente de trabajo, lo cual hace evidente que las operaciones juegan un papel importante en la creación de un ambiente de trabajo. Por otra parte, se identificaron siete variables de competitividad altamente correlacionadas con el ambiente de trabajo, las cuales fueron: aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental, sistemas de información y nivel de competitividad de la empresa. Esta correlación revela cómo se involucran los factores externos e internos de la compañía con el ambiente de trabajo que se genera.

4. Discusión de resultados

Los puntos para tratar en los cuestionarios fueron la creatividad, innovación y competitividad. La creatividad organizacional de la empresa resultó beneficiosa según los resultados de los cuestionarios que se aplicaron a los trabajadores de la compañía, coincidiendo en su mayoría con que la empresa motiva la creatividad mediante el trabajo diario, la relación con los clientes y el liderazgo de sus directivos. Esto gracias a que se motiva la comunicación en el equipo de trabajo, se incentiva la participación con ideas para mejorar el trabajo (transformar lo existente en algo mejor), implementación de estas ideas y así generar empoderamiento en los trabajadores, premiar la participación para motivarlos a seguir mejorando y ser creativos.

En lo que corresponde a innovación, los resultados del análisis de los cuestionarios revelaron un punto importante a tratar en la empresa ya que se evaluó como “regular” su actividad innovadora, esto es dado al temor por cambiar métodos o formas de trabajar. Actualmente la filosofía de la administración de la empresa es “así hemos funcionado todos estos años”, lo cual es una manera de protegerse de gastos, pero, según los resultados obtenidos, perjudica la innovación.

Como complemento a lo antes mencionado, se pudo observar con el análisis del inventario de la innovación organizacional, cómo cada elemento de la empresa, tales como el liderazgo, comunicación, integración, recursos humanos y demás elementos que se presentaron en la sección tres, contribuye a que se desarrolle la innovación en distintas formas. Los resultados de las encuestas arrojaron resultados favorables sobre la percepción de los empleados con respecto a la innovación organizacional de la empresa, ya que los relacionan a que la innovación está presente, mas no que sea una prioridad. Lo que ellos identificaron fue que el trabajo de los líderes de la organización ayuda significativamente en la producción de innovación organizacional. La comunicación entre líderes y trabajadores también fue un factor que destaco sobre la innovación, dicho factor ha sido cuidado con mucho recelo en la organización a través de los años.

Con respecto a la competitividad, la empresa resultó con una calificación relativamente baja, esto debido a que el cuestionario sobre competitividad fue considerado como muy complejo por los participantes y hubo mucha variación en sus respuestas. A pesar de esto se pudo percibir que la empresa es competitiva, destacando el elemento de contabilidad y finanzas sobre los demás. Según los resultados presentados del cuestionario, la parte administrativa es la que contribuye mayormente a la competitividad de la empresa, pero el análisis actual de la empresa resalta el conjunto de un todo como una ventaja competitiva. Teniendo un equilibrio entre el capital humano, calidad de sus productos, servicio rápido y profesional, y una buena administración, ha sido la clave de éxito de la empresa sobre sus competidores.

Conclusiones

Como se presenta en el desarrollo del trabajo, se realizaron diversos análisis sobre la actividad de la empresa en áreas sobre creatividad, innovación y competitividad, con la perspectiva de los empleados. Esta perspectiva, brindada por medio de cuestionarios, ayudó a tener una mejor visión sobre el funcionamiento de la empresa con respecto a las características a analizar. En conjunto con esto, la visión actual de la empresa y su trayectoria complementó los resultados obtenidos de los análisis en cada área, encontrando relaciones lógicas entre lo que los empleados perciben y lo que la empresa transmite al mercado local.

Se trabajó el concepto de creatividad, en cómo transformar algo existente en algo novedoso, siendo ésta la definición de la empresa para transformar el servicio que brindan a sus clientes, tomando como referencia a la competencia y mejorando la calidad de su servicio para ser competitivos y destacar en el mercado de materiales de construcción.

Una vez presentados los resultados sobre la creatividad, innovación y competitividad, la interacción sobre ellos representa otro nivel de análisis, por lo que se realizaron correlaciones entre las variables de cada elemento. Dichas correlaciones reflejaron que la creatividad de los empleados depende del liderazgo, apoyo e integración en la organización, esto gracias a que, si su líder motiva a la mejora, los trabajadores responderán. De igual manera se encontraron correlaciones altas del ambiente de trabajo con el mapa de competitividad, reafirmando que la calidad de trabajo en equipo y el liderazgo es parte vital de la organización. Por último, las correlaciones principales entre competitividad e innovación resultaron sobre el comportamiento, integración y conocimientos y habilidades, haciendo de estos elementos parte elemental para generar una ventaja competitiva.

Mediante el análisis de todos los resultados presentados en el desarrollo de este trabajo se puede apreciar que la empresa cuenta con una gran fuerza de trabajo, empleados que valoran el trabajo en equipo, así como la consideración de sus ideas en la organización. Así mismo, los directivos efectivamente cuidan estas relaciones, ya que están comprometidos con el buen servicio y, si los trabajadores están bien, lo van a transmitir a los clientes. El ambiente de trabajo, la comunicación y la integración es algo que se debe seguir cuidando para beneficio de la compañía. En conjunto con lo anterior, también seguir haciendo un buen trabajo administrativo significa una ventaja competitiva, atender las responsabilidades fiscales y llevar un control financiero beneficia a todos dentro de la organización.

Este análisis ayudó a reafirmar lo que la empresa hace para estar en el mercado, es una empresa creativa, con relativa innovación y es competitiva gracias a su servicio, pero igual se descubrieron puntos importantes a mejorar para lograr aún más su presencia en su mercado. Su principal producto es el servicio a los clientes, por lo que, gracias a lo analizado, la empresa tiene claro que su personal es el elemento más importante para lograr sus objetivos.

La innovación en las empresas debe estar en constante renovación, es elemental para entrar en el mercado, pero también hay maneras de renovarse. Un ejemplo de esto es la renovación de técnicas, no solo de infraestructura, ya que siempre se relaciona con la modernización del equipo o tecnologías de trabajo. Las innovaciones que representarán un mayor impacto en la empresa serán sobre la forma de trabajo, esto debido a su alto enfoque en el servicio al cliente, ya que existen empresas que se enfocan en diversas cosas y requieren otro tipo de innovación.

La creatividad es otro punto importante, ya que comúnmente se relaciona la creatividad con otro tipo de negocio, más artísticos, pero en realidad la creatividad está presente en todas las ramas. Una empresa comercializadora puede ser creativa mejorando sus procesos, se puede mejorar el proceso de trabajo a su conveniencia.

Finalmente se destaca la comunicación con el equipo de trabajo, el impacto que produce el liderazgo en ellos, siendo así una estrategia para aplicar. Conocer la perspectiva de los empleados brinda una visión muy precisa de la empresa que le permite conocer detalles que los trabajadores perciben, los cuales se pudiera creer que son insignificantes para ellos, pero que para la empresa son de alto valor y, así, se puede desarrollar un mejor liderazgo para que efectúen su trabajo de manera armónica y placentera. Crear una relación ganar-ganar y divertirse en el proceso.

Referencias

- Arraut, L. C. (2008). La innovación de tipo organizacional en las empresas manufactureras de Cartagena de Indias. *Semestre Económico*, 11(22), 185-202.
- Borghini, S. (2005). Organizational creativity: breaking equilibrium and order to innovate. *Journal of knowledge management*, 9(4), 19-33. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13673270510610305>.
- Cardozo, E., de Naime, Y. V. y Monroy, C. R. (2012). El concepto y la clasificación de PYME en América Latina. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 7(2), 1657-1668).
- Echeverri, A., Lozada, N. y Arias, J. E. (2018). Incidencia de las Prácticas de Gestión del Conocimiento sobre la Creatividad Organizacional. *Información tecnológica*, 29(1), 71-82. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000100071>.
- ENAPROCE. (2015). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*. Aguascalientes.
- Falco, M. (2016). Potenciando la Creatividad en el Ámbito Organizacional. *Ciencias Administrativas*, 4(8), 53-60.
- Heraz, L., Ortiz, K. J. y Montiel, O. J. (2014). Perfil operativo de las PYMES juarenses. *NovaRua*, 4(9), 14-24.
- Ibarra, M. A., González, L. A. y Demuner, M. D. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios fronterizos*, 18(35), 107-130. DOI: <http://dx.doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>.
- INEGI. (2014). *Censo Económico*. México.
- Mendoza, J., Hernández, M. y Salazar, B. C. (2010). Las PYMES familiares y no familiares ¿Empresas diferentes? *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, 1-11. Recuperado de: https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/mendoza_moheno_jessica/pymes_familiares_y_no_familiares_empresas_diferentes.pdf.
- Molina, R., López, A. y Contreras, R. (2014). El Emprendimiento y Crecimiento de las Pymes. *Acta Universitaria*, 24(1), 59-72. DOI: <http://dx.doi.org/10.15174/au.2014.701>.
- Rodríguez-Suárez, P. M., Pico-González, B. y Méndez-Ramírez, F. J. (2013). Capacidad innovadora en la empresa familiar como área de oportunidad hacia el desarrollo de México. *Economía, sociedad y territorio*, 13(43), 779-794.
- Saavedra, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y Gestión*, (33), 93-124.
- Saavedra, M. L., Milla, S. y Tapia, B. (2013). Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal, México. *Faedpyme International Review-FIR*, 2(4), 18-32.
- Salas, J. F., Valles, E. K., Galván, A. K. y Cuevas, T. J. (2012). Competitividad para las micro, pequeñas y medianas empresas en México, mediante las incubadoras de negocios. *European Scientific Journal*, 8(25), 267-282.
- Tang. (1999). *Inventario de Innovación Organizacional*. Universidad Tecnológica de Nanyang.
- Valenzuela, M. M., Aguilera, J.J. y Padilla, L.A. (2015). *La planeación estratégica como factor de competitividad en las empresas familiares del sector comercial del valle de mexicali*. En López, V.G., Moreno, L.R.

- y Marín, M.E. (Coords.) Estudios regionales de Competitividad y Desarrollo: En busca de estrategias generadoras de resultados positivos y crecimiento, 103-125. Universidad Autónoma de Baja California.
- Vinuesa, P. (2016). *Correlación: teoría y práctica*. UNAM. Recuperado de: https://www.ccg.unam.mx/~vinuesa/R4biosciences/docs/Tema8_correlacion_presentacionR.html#/.
- Wongtada, N. y Rice, G. (2008). *Creatividad individual de los empleados y Ambiente de trabajo*. Bangkok, Thailand.
- Yamakawa, P. y Ostos, J. (2013). Influencia del Entorno en la Innovación Organizacional en Empresas de Servicio en Perú. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(49), 582-600. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v15i49.1586>.