



INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD DE NEGOCIOS, PERSPECTIVAS PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO



José Luis Bravo Silva
Judith Juárez Mancilla
José Manuel Orozco Plascencia
Plácido Roberto Cruz Chávez
Diana Del Consuelo Caldera González
Coordinadores

Universidad de Guadalajara

INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD DE
NEGOCIOS, PERSPECTIVAS PARA EL
DESARROLLO ECONÓMICO

Comité Dictaminador

Dra. María Antonieta Andrade Vallejo
Instituto Politécnico Nacional

Dra. Elba Martina Cortés Palacios
Universidad de Guadalajara

Dr. Jorge Ayala Cruz
Universidad de Puerto Rico

Dra. Diana del Consuelo Caldera González
Universidad de Guanajuato

Dr. Miguel Agustín Ortega Carrillo
Universidad del Valle de Atemajac

Dra. Laura Elena Zárate Negrete
Universidad de Guanajuato

Dra. Ma. Eugenia Sánchez Ramos
Universidad de Guanajuato

INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD DE NEGOCIOS, PERSPECTIVAS PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO

JOSÉ LUIS BRAVO SILVA

JUDITH JUÁREZ MANCILLA

JOSÉ MANUEL OROZCO PLASCENCIA

PLÁCIDO ROBERTO CRUZ CHÁVEZ

DIANA DEL CONSUELO CALDERA GONZÁLEZ

(Coordinadores)



Primera edición 2018

D.R. © Universidad de Guadalajara
Avenida Juárez 976
44100 Guadalajara, Jalisco, México

D.R. © Universidad de Guadalajara
Centro Universitario de la Costa
Av. Universidad 203, Delegación Ixtapa
48280 Puerto Vallarta, Jalisco, México

ISBN: 978-607-547-066-5

Las características de esta edición son propiedad de:

Universidad de Guadalajara
Avenida Juárez 976
44100 Guadalajara, Jalisco, México

Universidad Autónoma de Baja California Sur
Calle Carretera al Sur km 5.5, Col. Mezquitito
C.P. 23080, La Paz Baja California Sur

ISBN: 978-607-7777-93-9

Universidad de Colima
Av. Universidad número 333, Col. Las Víboras
C.P. 28040, Colima, Colima. México

ISBN: 978-607-8549-11-5

Universidad de Guanajuato
Calle Lascuráin de Retana número 5
Zona centro de la ciudad de Guanajuato, Gto. C.P. 36000

ISBN: 978-607-441-533-9

Impreso y hecho en México
Printed and made in Mexico

Contenido

Presentación	7
<i>José Luis Bravo Silva</i>	

Innovación y competitividad de negocios

<i>Capítulo 1. La innovación como factor clave para la competitividad de las microempresas de la ciudad de La Paz, Baja California Sur.</i>	
Caso de estudio: Ibarra's Pottery	13
<i>Ken Edwards Segura Jáuregui y Judith Juárez Mancilla</i>	

<i>Capítulo 2. La importancia del personal branding para la competitividad laboral</i>	31
<i>Moisés Vázquez Altamirano y José Luis Bravo Silva</i>	

<i>Capítulo 3. Propuesta de una estrategia competitiva para la comercialización del café orgánico en una sociedad de producción rural en Palapitas</i>	43
<i>Andrés Jaime Torres y Rodrigo Espinoza Sánchez</i>	

<i>Capítulo 4. La construcción del turismo de experiencia sostenible en el estado de Colima: el caso del restaurante Xacalli</i>	63
<i>Dora Argentina Cabezas Elizondo, Claudia M. Prado-Meza y Dali Ixchel Logbo Alfaro</i>	

<i>Capítulo 5. Limitantes de crecimiento empresarial. Estudio de caso empresa de pastes</i>	79
<i>Gracia Isabel Romero Félix y José Luis Bravo Silva</i>	

<i>Capítulo 6. Elementos del liderazgo para la permanencia exitosa en el mercado. Caso de estudio: Palometrics Arch Lab</i>	91
<i>Karla Elizabeth Hernández Castillo y Manuel Ernesto Becerra Bizarrón</i>	

<i>Capítulo 7. Importancia de la formación del capital humano: caso "Parque Eco Alberto S. de S. S.</i>	101
<i>Verónica Delgado Santiago y Laura Elena Zárate Negrete</i>	

<i>Capítulo 8. Propuesta de diseño de un manual de procedimientos administrativos como ventaja competitiva para la microempresa Paz & Cía en Puerto Vallarta.</i>	<i>. 119</i>
<i>Carlos Salvador Peña Casillas y Rodrigo Espinoza Sánchez</i>	

Desarrollo económico

<i>Capítulo 9. La estrategia de colaboración productiva como alternativa de desarrollo económico solidario en el estado de Hidalgo</i>	<i>. 139</i>
<i>Dulce Marisol Arteaga Godoy, Donaji Jiménez Islas y José Luis Bravo Silva</i>	

<i>Capítulo 10. Nuestra vocación por el campo. Mujeres agroempresarias en el estado de Colima.</i>	<i>. 159</i>
<i>Claudia M. Prado-Meza, Dora Argentina Cabezas Elizondo, Estefany Noemí Casiano López y Esbeidy Xareni Rosas Ramírez</i>	

<i>Capítulo 11. Resultados de aprendizaje-colaborativo en el diseño de una agenda de competitividad turística</i>	<i>. 181</i>
<i>José Manuel Orozco Plascencia y María Guadalupe Martínez Coronel</i>	

<i>Capítulo 12. Inventario de oportunidades para desarrollar turismo de aventura como diversificación de servicios turísticos en Guerrero Negro, Baja California Sur</i>	<i>. 205</i>
<i>Emmanuel Picasso Salazar, Francisco Isaías Ruiz Ceseña, Mauro Alejandro Monroy Ceseña y Alberto Francisco Torres García</i>	

<i>Capítulo 13. Proyectos estratégicos de turismo en La Paz: visión empresarial</i>	<i>. 225</i>
<i>Plácido Roberto Cruz Chávez, Alberto Francisco Torres García, Judith Juárez Mancilla y Óscar Arizpe Covarrubias</i>	

<i>Capítulo 14. Transformaciones recientes del espacio urbano en la ciudad neoliberal: el caso de La Paz, Baja California Sur</i>	<i>. 243</i>
<i>Lorenia Lizárraga, Manuel Ángeles Villa y Alba E. Gámez Vázquez</i>	

Presentación

Innovación y competitividad de negocios, perspectivas para el desarrollo económico, representa la continuidad de un esfuerzo de colaboración académica de cuatro instituciones de educación superior públicas: el Departamento Académico de Economía de la Universidad Autónoma de Baja California Sur, la Facultad de Economía de la Universidad de Colima, la División de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guanajuato, y el Departamento de Ciencias Económico Administrativas del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara.

El libro es una coedición de la Universidad de Guadalajara con la participación de la Universidad Autónoma de Baja California Sur, la Universidad de Colima, la Universidad de Guanajuato. Los coordinadores de la obra editorial, doctores José Luis Bravo Silva, Plácido Roberto Cruz Chávez, Judith Juárez Mancilla, Diana del Consuelo Caldera González y José Manuel Orozco Plascencia, contaron con la participación de siete profesores-investigadores que fungieron como comité dictaminador de la obra, de las instituciones participantes más la colaboración de profesores de la Universidad de Puerto Rico y el Instituto Politécnico Nacional, representando por ello una vinculación académica de cinco instituciones de educación superior nacionales y una internacional.

La obra contiene 14 artículos en los cuales participaron 16 profesores-investigadores que realizaron su obra en conjunto con 14 estudiantes de posgrado y licenciatura, representando una muestra palpable de investigación pertinente en contextos reales que contribuye a la formación de recursos humanos de alto nivel. Los alumnos de posgrado participantes y los profesores-investigadores con quienes publican, forman parte de programas reconocidos dentro del Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt); la Maestría en Administración con referencia 1070 de la Universidad de Guanajuato, la Maestría en Administración Estratégica de la Universidad Autónoma de Baja California Sur con referencia 4386,

y la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad de Guadalajara con referencia 2384. Tres programas profesionalizantes en el campo de la administración que presentan casos de estudio, que buscan responder a través de investigación aplicada las imperantes necesidades del amplio tejido empresarial que representan las micro, pequeñas y medianas empresas.

La obra se divide en dos ejes temáticos: la innovación y competitividad de negocios, en donde los aportes cuentan como base con una revisión exhaustiva de conocimiento vigente, se plantean problemáticas actuales de empresas y organizaciones en busca de respuestas que permitan incrementar la productividad, competitividad, sostenibilidad y mejora de condiciones laborales del recurso humano empleado en los procesos administrativos a fin de presentar aportes de solución a partir del conocimiento teórico referencial existente. En el segundo eje, desarrollo económico, a través de un análisis crítico sólido se presentan temas relacionados con el desarrollo económico solidario, el agro-empresarismo femenino, el sector turismo y transformación de espacios urbanos.

En el primer artículo se reflexiona sobre la situación de negocios de la localidad de La Paz, Baja California Sur, en donde los negocios suelen enfocarse en brindar su producto y/o servicio de forma constante, con calidad y cierto dinamismo, pero se quedan estancados en sus procesos generales; se presenta una revisión teórica de modelos de innovación y a través de una entrevista en profundidad con el gerente de una empresa, se proponen soluciones a la luz del paradigma de T grande de innovación asequibles para una pequeña empresa.

El *branding* personal como estrategia de competitividad laboral es explorado en el segundo apartado, en donde se exponen los retos que enfrentan los egresados de la carrera de administración y se resalta la importancia de la gestión de la marca personal como factor competitivo diferenciador a partir de una revisión conceptual.

Una estrategia competitiva para la comercialización de café orgánico para una sociedad de producción rural es explorado en el tercer apartado, en donde se resalta el hecho de las limitantes que imponen los intermediarios, quienes siguen imponiendo las condiciones de comercialización, lo que les permite tener las ma-

yores ganancias en detrimento del trabajo que realizan los pequeños productores.

El análisis de una microempresa familiar dedicada a servicios de restaurante es presentada en la construcción de una experiencia de turismo sostenible del restaurante Xacalli, en donde se describe una experiencia única para el turista, que busca mejorar la economía de la región y refuerza la identidad local, conservando los recursos naturales y culturales locales, en busca de un equilibrio entre los factores ambientales, sociales y económicos mediante una interesante sistematización de experiencias.

La obra patenta una red de colaboración académica que responde a través de la generación de conocimiento con demandas sociales vigentes y deja abiertas líneas de investigación para el fortalecimiento económico productivo de las regiones en las que las instituciones educativas inciden.

En el caso de limitantes de crecimiento empresarial de una empresa de pastes, se analiza a una pequeña empresa familiar dedicada a la fabricación y venta de pastes que ha logrado éxito en la matriz pero le ha resultado difícil replicar el modelo de negocio en otras localidades, y de tres sucursales abiertas, sólo una ha prevalecido.

El caso Palometrics Arch Lab presenta cómo las relaciones de confianza con las personas, el trato personalizado del líder al subalterno, el reconocimiento público de la labor del colaborador, la visión a futuro y el logro compartido son elementos de éxito en una compañía.

La importancia en la formación del capital humano es explorada en el caso de la Sociedad de Solidaridad Social Eco Alberto, de Ixmiquilpan, Hidalgo. Una organización constituida por un total de 243 socios y 35 empleados; la administración adecuada, establecer directrices referentes a la formación y desarrollo del personal resulta relevante para las organizaciones con carácter social y quedan manifiestos en este aporte.

El empirismo microempresarial que desde su origen no considera la formalidad como algo importante y significativo para el ejercicio de la toma de decisiones y el funcionamiento de los procesos de trabajo dentro de una organización, es expuesto en la propuesta de diseño de un manual de procedimientos administra-

tivos como ventaja competitiva para la microempresa Paz & Cía en Puerto Vallarta.

En el eje de desarrollo económico de la obra se presenta una alternativa de desarrollo económico solidario a través de estrategias de colaboración productiva en el estado de Hidalgo a través de un modelo que facilite esta articulación social.

En el estudio de caso: Nuestra vocación por el campo. Mujeres Agroempresarias en el estado de Colima, se analizan empresas que han perdurado por más de tres años y se establecen las áreas de oportunidad y los retos a los cuales se enfrentan al dirigir un negocio de esta índole y cómo las innovaciones implementadas en sus empresas les han permitido mantenerse al frente de su negocio.

Una propuesta de sistematización del trabajo colaborativo, para el desarrollo de mejores habilidades para la investigación en el ámbito del desempeño de estudiantes del posgrado y de la calidad de los procesos de indagación para la competitividad turística son presentados en el aporte de: “Resultados de aprendizaje-colaborativo en el diseño de una agenda de competitividad turística”.

La potencialidad turística de un destino turístico es analizada a través de variables endógenas y exógenas para medir su potencialidad turística; se presenta en el inventario de oportunidades para desarrollar turismo de aventura como diversificación de servicios turísticos de Guerrero Negro, Baja California Sur.

Un análisis de los recursos turísticos, la opinión del turista y las propuestas de proyectos estratégicos emanados del sector empresarial para el destino de La Paz son presentados en: “Proyectos estratégicos de turismo en La Paz: visión empresarial”.

La turistización del crecimiento urbano y sus efectos se exploran en las transformaciones recientes del espacio urbano en la ciudad neoliberal: el caso de La Paz, Baja California Sur.

La obra en su conjunto representa con estos aportes una colaboración académica nutrida, que dan a conocer casos de estudio y líneas de investigación que buscan como fin lograr un desarrollo económico en las regiones de estudio teniendo como base propuestas innovadoras que incrementen la competitividad.

José Luis Bravo Silva

INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD
DE NEGOCIOS

CAPÍTULO 1

La innovación como factor clave para la competitividad de las microempresas de la ciudad de La Paz, Baja California Sur. Caso de estudio: Ibarra's Pottery

KEN EDWARDS SEGURA JÁUREGUI¹
JUDITH JUÁREZ MANCILLA²

Resumen

En el siguiente trabajo de investigación se pretendió vincular cómo es que la innovación puede ser un factor clave para que las empresas de la ciudad de La Paz, Baja California Sur, puedan ser competitivas dentro de cualquier mercado al que se pertenezca. Se analizaron los diferentes modelos teóricos donde se aborda la innovación como eje primordial en la creación de ventajas competitivas para las empresas tales como el paradigma de la T grande, la teoría de la destrucción creativa, concepto propuesto por el sociólogo Werner Sombart y popularizado por el economista Joseph Schumpeter, y por último el establecimiento de políticas de investigación, desarrollo e innovación, también conocidas como I+D+i. Se realizó un análisis teórico y se presentan las diversas problemáticas registradas por una microempresa de dicha ciudad, para finalmente dar cabida a varias recomendaciones.

Palabras clave: innovación, competitividad, estrategia de diferenciación.

-
1. Egresado de la Universidad Autónoma de Baja California Sur.
 2. Profesora-investigadora de la Universidad Autónoma de Baja California Sur.

Introducción

Actualmente las empresas ya no se pueden permitir el sólo apostar a una buena calidad en sus productos y/o servicios, es de suma importancia estar innovando constantemente. Las grandes empresas transnacionales invierten fuertes sumas de dinero en la investigación y desarrollo de nuevos bienes para su mercado.

Con la creación de nuevas tecnologías y su adaptación al mundo de la administración y la economía, la competencia entre organizaciones es cada vez más fuerte y constante.

Esta tendencia se ha venido dando en todos los niveles de empresas, es decir, no sólo las grandes corporaciones deben estar preocupadas por entrar a la era tecnológica y de innovación, sino que las empresas nacionales y locales deben preocuparse y ocuparse por no quedarse atrás y ser partícipes de las oportunidades que el uso de tecnologías les brinda y con ello consolidarse como empresas innovadoras, al mismo tiempo que generan una ventaja competitiva sobre los demás.

Sin importar el tamaño o giro de la organización, éstas deben estar conscientes de la importancia de ser competitivas dentro de un mercado global como es el que se vive hoy en día y además saber que ser innovadores no es algo exclusivo de empresas con capital ilimitado.

Es por ello que las microempresas deben ser capaces de innovar, ya sea en sus procesos generales o directamente en sus productos o servicios, ya que para poder ser rentables y permanecer dentro del mercado deben ser competitivas, tener ventajas sobre los demás y no limitarse a su mercado local.

Para este trabajo de investigación se realizó un caso de estudio en una microempresa familiar ubicada en la ciudad de La Paz, Baja California Sur. A través de la observación directa y entrevistas frecuentes con la dueña y encargada del negocio, así como con los empleados, es que se pudo llegar a determinadas conclusiones sobre cómo crear un ambiente innovador dentro de un negocio, lo cual puede ser el parteaguas para que éste sea competitivo y con ello genere u obtenga ventajas sobre los demás.

Contexto

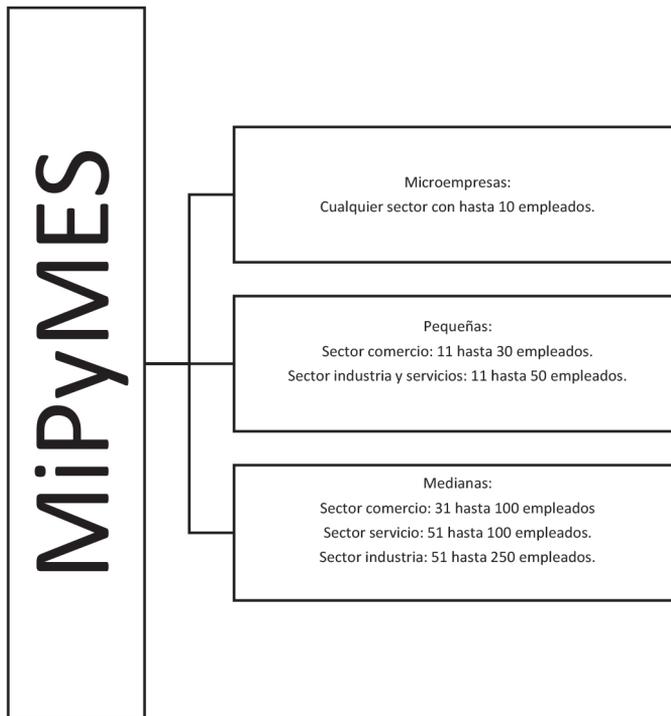
En México, según el INEGI en su último Censo económico del año 2014, existen 4'926,061 millones de empresas registradas, de las cuales el 93.86% son micro, 5.50% son pequeñas y 0.39% son medianas. Esto significa que estas empresas son las mayores generadoras de empleo y de recursos, y no las grandes empresas que sólo representan el 0.25% de empresas registradas. Las mipymes representan el 99.82% del total de empresas registradas en México. Las empresas en México están catalogadas según su rango de trabajadores y su actividad económica, las cuales de acuerdo con el *Diario Oficial de la Federación: "Estratificación de mipymes, 2009"*, se clasifican de la siguiente manera: las empresas de cualquier sector con hasta 10 empleados son consideradas micro. Las empresas del sector comercio son llamadas pequeñas cuando cuentan con 11 y hasta 30 trabajadores, y medianas cuando tienen desde 31 hasta 100 empleados. Las empresas del sector industria y servicios que cuenten con 11 y hasta 50 trabajadores son catalogadas como pequeñas. Y por último los negocios del sector servicio con 51 y hasta 100 trabajadores se catalogan como medianas, al igual que las del sector industria con 51 y hasta 250 empleados. Esto se puede ver en la figura 1.

En la actual economía globalizada se tiene el propósito de que las pymes mexicanas logren competitividad, ya que tienen un gran peso en sus espaldas; dichas empresas representan más de 40% de lo que se produce en México y generan casi 90% de los empleos del país (Pacheco Ornelas y Cuevas Rodríguez, 2008).

En el estado de Baja California Sur, debido a su ubicación, es difícil para empresas extranjeras o del propio país, pero en el interior del mismo entrar a su mercado, ya que las vías de acceso más rápidas son por aire o mar, pero sus costos en la mayoría de las ocasiones son demasiados y los empresarios deciden no entrar en dicho mercado; es gracias a esta situación que los empresarios o emprendedores locales pueden sacar provecho y establecer negocios que puedan satisfacer las necesidades y demandas del cliente sudcaliforniano. Según datos del *Directorio estadístico nacional de unidades económicas*, en el estado de Baja California Sur existen 34,076 micro, pequeñas y medianas empresas, de las cuales

31,048 son microempresas, y si nos enfocamos directamente en la localidad de La Paz, tenemos un total de 13,824 mipymes, de las cuales 12,467 son de tamaño micro.

Figura 1



Fuente: elaboración propia con datos de “Estratificación de mipymes 2009” en el *Diario Oficial de la Federación*.

En el caso específico de la ciudad de La Paz, las microempresas son las mayores generadoras de empleos y autoempleos, pero desafortunadamente la mayoría de éstas no superan el primer año de vida y el restante apenas y logran llegar al sexto año; esta situación se produce por diversos factores, entre ellos la mala información, desorganización, falta de planeación, la incorrecta implementación de una buena estrategia competitiva, nula o poca cultura de

innovación dentro de la organización, entre otras. Dichos factores terminan ocasionando que la empresa sea poco competitiva, lo que generalmente provoca el cierre de la misma al poco tiempo de su creación. Si bien para un microempresario tratar de innovar su producto y/o servicio puede resultar demasiado costoso y por ende su capital no se lo permite, se pretende demostrar cómo siendo innovadores desde los procesos internos y generales, ocasionan una ventaja competitiva al alcance de sus bolsillos y altamente eficaz. Si lo vemos desde datos fríos como lo son los números, nos podemos dar una imagen más clara de la importancia de la constante creación de microempresas, pero además la permanencia de las mismas dentro de los mercados.

Problemática

En el mercado local de la Paz, Baja California Sur, se observa claramente la presencia de muchas microempresas familiares, que son partícipes de la economía local; sin embargo, éstas raras veces le apuestan a la innovación y suelen ser poco competitivas respecto a otras. Los negocios de la localidad suelen enfocarse en brindar su producto y/o servicio de forma constante, con calidad y cierto dinamismo, pero se quedan estancados en sus procesos generales, no innovan en sus procedimientos, no buscan la forma de crear un ambiente innovador y tampoco se preocupan por expandir su mercado, es decir, para la mayoría de los empresarios sus clientes son sólo los residentes de la ciudad. Específicamente en el caso de estudio que corresponde a esta investigación confirmamos lo mismo, el negocio está dirigido a turistas extranjeros que constantemente visitan la ciudad y mediante alianzas con empresas de guías turísticas o bien por la publicidad de boca en boca es como los clientes llegan al local. En temporada alta, que es cuando llegan constantemente barcos a la ciudad, o bien en temporada vacacional es cuando las ventas se elevan y tienen un constante flujo de clientes y prospectos, pero terminado esto se quedan prácticamente sin mercado ya que el cliente local o turista nacional no suele estar interesado en el producto o bien ni siquiera tienen conocimiento de la existencia del mismo. Otra problemática que encontramos

es que los propietarios no llevan un control sobre lo que venden, lo que producen, lo que necesitan, todos sus procesos son empíricos y poco establecidos, lo que ocasionan que se produzca de más o de menos, se olviden la existencia de mercancía y se acumule producto en bodega. La empresa tiene aproximadamente 40 años en el mercado, pero en este tiempo pocas veces se han preocupado por generar un ambiente innovador, crear nuevos productos o bien ver la forma de expandir su mercado, entrar en el servicio en línea, establecer procesos actuales que reduzcan costos y aumenten ganancias, crear una base de datos de clientes a quienes poder realizarles servicio posventa o mantener un contacto que se puede traducir en clientes frecuentes o compradores constantes. En el mundo globalizado donde actualmente se desarrollan las microempresas, éstas no deben conformarse con vender poco y a clientes cercanos, se deben aprovechar las posibilidades y oportunidades que nos brinda la era digital y hacer llegar el producto y/o servicio a otros estados, países y hasta continentes.

Objetivo general y específicos

- Determinar la estrategia competitiva idónea con base en las TIC que contribuya a la innovación y competitividad de las microempresas de la ciudad de La Paz, Baja California Sur.
- Revisar y contrastar las diferentes teorías y/o estrategias que ayuden a las microempresas a ser innovadoras y con ello ser competitivas.
- Determinar los factores e internos que afectan tanto positiva como negativamente a las microempresas locales.

Metodología

Para llevar a cabo la realización de este trabajo fue necesario acudir al negocio en cuestión para poder observar directamente las oportunidades y desventajas a las que se enfrentan, además de tener la oportunidad de poder entrevistar al personal que labora en la misma y poder saber sus percepciones y analizarlas. Respecto a

la investigación bibliográfica, se consultaron diferentes medios de información, entre ellos libros de texto, tesis de maestría y artículos varios.

Debido a la naturaleza de la investigación se tomó un enfoque cualitativo y método inductivo para poder determinar las necesidades internas de la microempresa; de igual forma se decidió que la investigación fuera de tipo descriptivo y se utilizaron las herramientas de observación directa y entrevista.

Referentes teóricos

Para poder llevar a cabo la investigación es importante conocer y comprender las diferentes teorías que envuelven a nuestro proyecto; en este apartado se recoge lo que diferentes autores han expuesto sobre innovación, competitividad, estrategia competitiva y algunas teorías del desarrollo para las microempresas.

De esta forma se pretende utilizar la información que se adecue a la situación actual de los mercados a estudiar y además poder idear planes estratégicos más reales y prácticos.

¿Qué es la innovación?

Etimológicamente el término proviene del latín *innovare*, que quiere decir “cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades” (Corona, 2012), en otras palabras, se trata de dar un valor agregado a nuestro producto o servicio para que se pueda diferenciar de la competencia y poder ser del agrado de los gustos y preferencias del mercado.

Por otra parte, el *Manual de Oslo* dice lo siguiente: “Una innovación es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto, de un proceso o de un método de comercialización o de un nuevo método organizativo de las prácticas internas de la empresa, o las relaciones exteriores” (Eurostat, 2005).

El economista Joseph Schumpeter la definió como la destrucción o el abandono planeado (Watson, 2008), de la cual se basa

una de las teorías del desarrollo más relevantes de la primera mitad del siglo xx, la teoría de la destrucción creativa.

En el año 1935 Schumpeter introdujo cinco principios básicos de su visión sobre lo que es la innovación (Castillo Ossa y Leal Franco, 2010):

- Introducción de nuevos productos.
- Introducción de nuevos métodos de producción.
- Apertura de nuevos mercados.
- Desarrollo de nuevas fuentes de suministro de materias primas u otros insumos.
- Creación de nuevas estructuras de mercado en un sector de actividad.

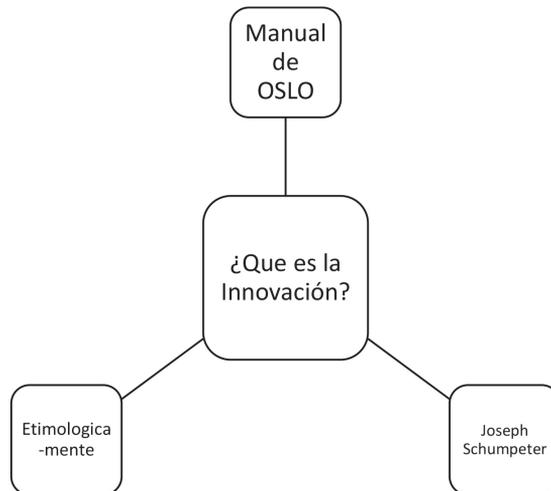
Con base en estas diferentes perspectivas sobre lo que se supone es la innovación, podemos determinar que la visión que más se enfoca en las necesidades de nuestro estudio es la propuesta dentro del *Manual de Oslo*, ya que debemos entender que innovar no sólo es crear, sino modificar y mejorar nuestro producto, servicio o proceso interno, de tal forma que esto provoque una ventaja sobre nuestra competencia.

Aunque ciertamente no podemos negar las otras teorías o ideas sobre innovación, es necesario partir sobre la que más se apegue al motivo del estudio.

Se tiene bien sabido que una empresa puede innovar tanto interna como externamente, es decir, puede crear un bien que atienda a las demandas y necesidades de su mercado y con ello ser innovador, pero en este trabajo nos centraremos en la innovación interna o también llamada innovación como valor, en la cual se crea una cultura que promueva y aliente al personal a crear y proponer (Acosta Guzman, 2015).

En la siguiente figura se muestran los principales referentes teóricos sobre innovación que se tomaron en la investigación.

Figura 2



Fuente: elaboración propia.

La innovación en los procesos generales de las microempresas

Por lo general las microempresas cuentan con capital limitado, lo que se traduce en pocas o nulas posibilidades de innovar su producto o su servicio, y en caso de poder hacerlo no lo realizan al ritmo que el mercado reclama, es por ello que estas empresas pueden apostar a la innovación dentro de sus procesos generales.

El paradigma de la T grande

En el caso de las microempresas donde el capital de inversión suele ser limitado, se puede llegar a ser competitivo dentro de la innovación del proceso más que con el producto, el cual por lo general requiere grandes sumas de dinero. Aquí es donde entra la economía de la T grande, la cual es introducida por Alejandro Ruelas-Gossi en su artículo "El paradigma de la T grande"; el autor nos muestra cómo es que una economía en crecimiento como lo

suele ser la de microempresas pueden ser innovadoras dentro de sus procesos internos y con ello crear una estrategia que les permita ser altamente competitivos.

La innovación no sólo está relacionada con el producto y con tecnologías avanzadas, donde las empresas de América Latina tienen poco que mostrar. Pero existe una enorme oportunidad de innovar en el mercado de negocios. Es la innovación de T grande y, como demuestra el caso Cemex, puede catapultar a una compañía regional a las ligas globales (Ruelas-Gossi, 2004).

En dicho artículo se muestra la experiencia de Cemex, empresa mexicana que innovó no su producto, sino su proceso de entrega, con lo cual se logró posicionar como una empresa competitiva posicionada como la empresa número 3 del rubro a nivel mundial.

Las innovaciones de t pequeña y T grande no deben ser excluidas la una de la otra, sino que debe haber una interacción dinámica entre ellas, “La economía de t pequeña ocurre cuando una empresa basa su ventaja competitiva en una sola fuente: mejorar su producto” (Ruelas-Gossi, 2004).

Es en estos casos donde entra la tecnología como soporte para la innovación de los procesos, esto como estrategia competitiva de la empresa; “la herramienta básica para comprender el papel de la tecnología en la ventaja competitiva es la cadena de valor” (Porter, 1992). Como bien lo dice Porter (1992), el cambio tecnológico rápido y reciente en los sistemas de información impacta fuertemente la ventaja competitiva de las industrias, debido al papel tan importante de la información que es la cadena de valor, pero sólo afectará dicha ventaja si la tecnología tiene un papel importante para determinar la posición en relación con el costo o la diferenciación.

La innovación como ventaja competitiva de las microempresas

Según Mathison, Gándara, Primera y García (2007), las ventajas competitivas son todos aquellos elementos que se poseen y permiten establecer diferencias con otros entes y a la vez permiten producir mejorías o superioridades de uno en relación con el otro.

Cuando la empresa logra diferenciarse de su competencia, ya sea por sus precios, calidad, procesos o cualquier otra variable que

lo ponga en una posición privilegiada dentro del mercado, se dice que ésta tiene una venta competitiva (Porter, 1988).

Todas las organizaciones tienen una tarea enorme si es que tienen intención de permanecer dentro de los gustos y preferencias de un mercado cada vez más demandante y que también suele cambiar rápidamente; si se intenta seguir en la competencia es de suma importancia ser innovadores, estar creando constantemente.

Esta tarea no es exclusiva de las grandes corporaciones, sino que también aquellas mipymes y en este caso en específico las microempresas, deben estar atentas a sus clientes y sus necesidades y nuevos deseos y demandas.

El mercado actual y el rol de la innovación

El actual mercado es cambiante y difícil de predecir; con el ingreso de las nuevas tecnologías, la globalización y la fácil entrada de competencia al mercado están propiciando que sean pocas las empresas que logran posicionarse y crecer, ya que la inmensa mayoría desaparece poco antes del año de operación.

Es un reto para cualquier empresa, y sobre todo para las micro, quedarse y participar dentro de la economía, ya sea local, nacional o internacional.

La innovación tiene un rol sumamente importante en este proceso, ya que la empresa deberá estar en constante evolución, ya sea de sus productos, servicios o procesos, según sus necesidades y, sobre todo, sus capacidades.

Definición de competitividad y sus indicadores

El Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) define competitividad como la capacidad para atraer y retener talento e inversión (IMCO, 2012).

Varios son los académicos que se han propuesto estudiar la competitividad y su papel dentro de la administración de las empresas, ya que sin importar el tamaño de las mismas, éstas deben ser cada vez más estrategias.

La competitividad “Es la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia” (Rubio, 2006).

De las definiciones planteadas anteriormente se considera la versión de Rubio como la más certera; si bien una empresa debe tener la capacidad para atraer y retener el talento, valoramos más el hecho de que la microempresa logre una posición favorable respecto a su competencia, ya sea directa o indirectamente. Es importante recordar que en nuestro tiempo ya no se considera como competencia sólo a aquella organización que ofrece un bien parecido o sustituto al nuestro; todo aquel ente económico que pueda ocasionar que nuestro mercado gaste o invierta su capital con ellos y no con nosotros se considera una competencia.

¿Cómo medir la competitividad en las microempresas?

El Mapa de competitividad fue desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y adaptado por la Cámara de Comercio de Medellín y Antioquia para ser utilizado en el diagnóstico organizacional de la pyme.

La competitividad a nivel de empresa está asociada con rentabilidad, productividad, costos, valor agregado, participación de mercado, exportaciones, innovación tecnológica, calidad de los productos, entre otros aspectos (McFetridge, 1995). Por lo general se maneja la productividad como el mejor indicador y se tienen los siguientes tipos: productividad de la mano de obra, del capital y del total de los factores.

Algunos de los elementos que contribuyen a la competitividad de la empresa son (OECD, 1992):

La exitosa administración de los flujos de producción, y de inventarios de materia prima y componentes, la integración exitosa de planeación de mercado, actividades de I+D, diseño, ingeniería y manufactura, la capacidad de combinar I+D interna con I+D realizada en universidades, centros de investigación y otras empresas, la capacidad de incorporar cambios en la demanda y la evolución

de los mercados y la capacidad de establecer relaciones exitosas con otras empresas dentro de la cadena de valor.

Markusen (1992) argumenta que una industria es competitiva si la productividad total de factores es igual o mayor que la de sus competidores y si los costos unitarios promedio son iguales o menores que los de sus competidores.

Factores externos e internos

Para fin de poder saber si nuestro negocio es competitivo o no, es necesario contemplar tanto factores internos como externos.

Es decir, saber cuáles son las fortalezas y debilidades de la organización, qué es lo que se está haciendo correctamente y qué debería de cambiar. ¿Nuestro capital humano es suficiente? ¿Estamos creando un ambiente que propicie la innovación? ¿Somos competitivos en nuestro producto, servicio o proceso? Éstas y otras cuestiones son importantes de realizar y responder a conciencia para poder determinar qué está bien o mal en el interior de la organización y poder tomar la mejor decisión.

Por las cuestiones externas es más fácil detectar, pero no significa que sea una tarea que necesite menos tiempo o dedicación. Aunque el mercado, por lo general, es el que nos va dictando las tendencias, las oportunidades y amenazas que podemos o debemos enfrentar para ser competitivos. Es crucial estar informados, como bien se sabe la información es poder y en este caso más.

Crear una empresa competitiva no es cuestión de suerte, sino de preparación y conocimiento del mercado; sabiendo detectar los factores internos y externos que ayudan a dicho propósito y explotándolos adecuadamente es una forma de lograrlo, pero también saber lo que está en nuestra contra es vital, ya que así sabremos cómo sortear esos obstáculos.

Las TIC y su inclusión en los procesos generales de la administración

El uso de las TIC en los procedimientos de un micronegocio permite mejorarlos, hacerlos más eficaces y eficientes; “el uso de las TIC permite mejorar sustancialmente toda actividad administrativa dentro de las empresas, y en especial en las pymes” (Tung, 2005).

Las TIC existen desde hace más de 30 años y fueron adoptadas por las empresas de forma progresiva. Al inicio de los años noventa las empresas grandes invirtieron en el área de nuevas tecnologías, principalmente como herramienta de soporte a funciones administrativas (Slusarczyk Antosz y Morales Merchán, 2015).

Se tiene la falsa idea de que las TIC sólo pueden ser empleadas por corporaciones con grandes fondos y capital casi ilimitado; sin embargo, las microempresas también pueden hacer uso de ellas para sus actividades.

Las TIC son una herramienta que no puede ni debe desaprovecharse; si se utiliza de forma adecuada, es decir, si el empresario encuentra la forma inteligente de adoptarlas a su favor, la microempresa en cuestión estaría encontrando una ventaja competitiva para diferenciarse de los demás y poder hacerle cara a los retos que demanda una sociedad que cada vez depende más de las tecnologías para toda clase de tareas.

Para que una microempresa pueda ser competitiva dentro de cualquier mercado, es de suma importancia que sea capaz de innovar, de diferenciarse de las demás empresas con las que pueda estar compitiendo. El uso de las TIC pretende ser esa ventaja que se puede implementar dentro de los procesos generales de una empresa.

En particular, las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) son el sector que mejor puede aprovechar las oportunidades que genera el nuevo ambiente de los negocios, ya que se pueden beneficiar al momento de integrar a las tecnologías de la información y comunicación en sus estrategias (Fiol, 1996; Essehaar *et al.*, 2008).

Una innovación tecnológica de producto y proceso ha sido introducida en el mercado (innovación de producto) o usada dentro de un proceso de producción (innovación de proceso). Las inno-

vaciones tecnológicas de producto y proceso involucran una serie de actividades científicas, tecnológicas, organizacionales, financieras y comerciales.

La empresa innovadora es aquella que ha implantado productos tecnológicamente nuevos o productos y/o procesos significativamente mejorados durante el periodo analizado.

El concepto de innovación no puede restringirse únicamente a mejoras radicales en los productos, o a la creación de nuevos productos o servicio tecnológicos. Alejandro Ruelas-Gossi nos introduce un nuevo concepto que las microempresas pueden implementar, la economía de T grande, la cual ocurre cuando una empresa busca su ventaja competitiva no en la innovación del producto o servicio que ofrecen, sino en otras áreas de funcionamiento de la empresa, como puede ser operaciones, mercadotecnia, finanzas, entre otras.

Sin embargo, durante años se ha tenido la idea errónea de que la tecnología sólo puede ser utilizada y adquirida por grandes corporaciones y que los pequeños empresarios no pueden hacer nada para poder ser parte de la nueva era y tener dicha ventaja competitiva sobre los demás. Pero en los últimos años se han realizado investigaciones que poco a poco han ido quitando este mito y se han encontrado formas prácticas y eficaces para que cualquier empresa, sin importar su tamaño o giro, pueda utilizar las tecnologías a su favor e implementarlas como una estrategia competitiva fuerte, sólida y sustentable.

Conclusiones

Analizando la información recabada por las diferentes fuentes nos dimos cuenta de la importancia que tiene la presencia y permanencia de las microempresas dentro del mercado de La Paz, Baja California Sur, que la generación de negocios y el autoempleo es una importante fuente de ingresos y además es un repunte dentro de la economía local, por ello la necesidad de crear estrategias que apoyen al establecimiento de estos negocios; los empresarios y emprendedores deben entender y comprender la urgencia de ser innovadores dentro de los procesos de sus negocios, no centrarse

solamente en tener calidad y presencia, sino que para ser competitivos deben aprender a crear ventajas sobre los demás, dejar de pensar que sólo los grandes negocios o aquellos que poseen un capital financiero ilimitado son aquellos que pueden lograrlo; un microempresario puede ser innovador sin la necesidad de grandes o significantes aportes de efectivo, existen múltiples herramientas y modelos que apoyan a ser innovadores y competitivos desde el simple hecho de crear nuevas formas de hacer llegar el producto y/o servicio, también el simplificar los procesos generales, adoptar tecnologías que faciliten las tareas y reduzcan tiempos y errores, reconocer que los clientes no son sólo aquellos que llegan a las puertas del negocio o que los contactan, cliente es todo aquel que tiene la posibilidad de adquirir nuestro bien y que sin importar las distancias, lo puede conocer y adquirir.

Gracias a las entrevistas realizadas con la gerente y empleados del lugar se determinaron varias de sus limitantes y problemáticas. Dentro de la organización carecen de un control de inventarios, es decir, suelen producir productos que ya tienen y se olvidan de los que carecen. No tienen una base de datos sobre los clientes que han tenido, por lo que no se les puede dar un seguimiento y así poder tener un contacto con el cliente que podría ser habitual o llegarlos a recomendar. Su mercado es muy limitado, solamente le venden a aquel cliente que acude directamente a su taller, y aunque su mercado meta suelen ser extranjeros de edad adulta, sólo le venden a aquellos que visitan la ciudad en temporada alta, por lo que el resto del año sus ventas son mínimas.

Debido a que el capital con el que se cuenta es limitado, se comenzaron a aplicar las sugerencias del paradigma de la T grande, con lo que se está buscando la fuerza competitiva; gracias a esto se ha creado un ambiente que incita a la innovación y que ésta sea movida por ideas que no requieran grandes inversiones de capital.

Se adquirió una *tablet* que les permite tener paquetería de Office y de esta forma se ha comenzado a crear una base de datos que les permitirá llevar un control de qué venden y a quién; en la misma paquetería se elaboró un inventario de producto que está en constante actualización, se concretó que sería una vez al mes, para poder saber qué producto tiene mayor movimiento, cuál no, de qué tienen de sobra y de qué deberían producir más.

Por último, se comenzó con la creación de una página web que les permita tener acceso a un mayor mercado, tanto nacional como internacional; se inició una fuerte campaña constante para tener presencia en redes sociales como Facebook e Instagram, para no depender sólo del cliente que los busca, sino que la misma empresa ya está buscando a sus clientes sin necesidad de salir de la ciudad.

Referencias bibliográficas

- Acosta Guzmán, J. A. (2015). La innovación empresarial y la cultura organizacional. 3 *Ciencias*, pp. 160-174.
- Castillo Ossa, G. P., y Leal Franco, B. (2010). *Innovación en producto en las mipymes del fondo emprender del sector de alimentos de la ciudad de Manizales*. Manizales: Universidad Autónoma de Manizales.
- Corona, M. (2012, 02 de marzo). *Pyme activa*. Obtenido de <http://pymeactiva.info/2012/03/02/que-es-innovacion/>
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Pearson Educación.
- Eurostat, O. (2005). *Manual de Oslo, guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. OCDE.
- IMCO. (2012). <http://imco.org.mx/>. México.
- Markusen, J. R. (1992). *Productivity, competitiveness, trade performance and real income: The nexus among four concepts*. Ottawa, Canada.
- Mathison, L., Gándara, J., Primera, C., y García, L. (2007). Innovación: Factor clave para lograr ventajas competitivas. *Negotium*, pp. 46-83.
- McFetridge, D. (1995). *Competitiveness Concepts and Measures. Occasional Paper*, núm. 5. Canadá: Gouvernement du Canada-Industry.
- OECD. (1992). *The Technology and the Economy, Paris*. París.
- Pacheco Ornelas, C., y Cuevas Rodríguez, E. (2008). Cómo mejorar la capacidad de aprendizaje en las pymes: Identificando dimensiones que afectan el conocimiento y las actividades de creación de conocimiento. *Mercados y Negocios*, pp. 5-26.
- Porter, M. E. (1988). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.
- . (1992). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico: CECSA.

- Rubio, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en la pyme. *Revista de Empresa*, pp. 32-47.
- Ruelas-Gossi, A. (2004). Innovar en mercados emergentes: El paradigma de la T grande. *Harvard Business Review*, pp. 62-71.
- Slusarczyk Antosz, M., y Morales Merchán, N. H. (2015). Analisis de las estrategias empresariales de las TIC. *3 Ciencias*, pp. 29-46.
- Tung, L. L. (2005). Adoption of electronic government services among business organizations in Singapore. *The Journal of Strategic Information Systems*, pp. 417-440.
- Watson, G. H. (2008). Diseño innovador: Un proceso sistemático. *Qualitas hodie: Excelencia, desarrollo sostenible e innovación*, pp. 17-30.

CAPÍTULO 2

La importancia del personal branding para la competitividad laboral

MOISÉS VÁZQUEZ ALTAMIRANO¹
JOSÉ LUIS BRAVO SILVA²

Introducción

En la actualidad el mercado laboral es extremadamente competitivo, en donde sólo los profesionales más fuertes, más preparados son quienes sobreviven. Hoy día no sólo basta con tener un título universitario, es necesario innovar como profesional, por ello se hace necesario rescatar ciertos términos del *marketing* y aplicarlos a la persona con la finalidad de crear una marca personal que brinde un posicionamiento y que diferencie las fortalezas que como profesional pueden distinguir a un egresado de educación superior ante su competencia, no sólo en el contexto nacional, sino también internacional.

En el presente caso se estudió a los egresados de la Licenciatura en Administración en una universidad pública ubicada en la región de Puerto Vallarta, en donde su visión y objetivos señalan que: “una universidad contribuye a la formación de líderes profesionales de calidad en la Licenciatura en Administración”. La intención del estudio fue identificar en qué medida se cumple con estos postulados.

Para efectos de la investigación se realizó un análisis documental de los retos de la competitividad laboral en México ante los índices internacionales globales, a fin de identificar los retos

1. Estudiante del Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara.
2. Profesor-investigador del Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara.

que debe enfrentar el profesionista egresado, la situación del empleo para egresados de educación superior en el país, así como un análisis de la formación para el *personal branding* que provee la universidad estudiada en la Licenciatura en Administración. En la revisión teórica se identifica mediante el análisis de distintos modelos, la importancia del *personal branding* para la autogestión de la persona, para su posicionamiento competitivo en el mercado laboral que le permitan opciones distintas de venta personal.

Objetivo general

Describir mediante una búsqueda documental, el *personal branding* como medio para el posicionamiento competitivo de egresados de licenciatura en administración.

Marco contextual

La competitividad laboral

La competitividad laboral es la capacidad para llevar a cabo una tarea de manera eficaz y eficiente; dicha capacidad está integrada por las habilidades y destrezas de uno mismo. Para complementar este término, a continuación se integra el concepto según varios autores:

Por un lado, Vela (2004) define la competitividad laboral como el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro. Mientras que Vargas, Casanova y Montanaro (2001) mencionan que la competitividad laboral es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación. Finalmente, Alles (2000) señala que competencia laboral es: “la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizandolos

conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone”.

El mundo actual está sufriendo una serie de cambios a consecuencia de la tecnología, mismos que han logrado penetrar en las organizaciones y que han creado un alto impacto también en el mercado laboral.

Según el Instituto Mexicano para la Competitividad (2016) con base en el Foro Económico Mundial³ (WEF por sus siglas en inglés), México avanzó cuatro posiciones de competitividad al pasar del lugar 61 al 57. Esto fue gracias a algunas mejoras que se presentaron en la eficiencia del mercado financiero, la sofisticación de los negocios y el impulso de la innovación. Estos resultados revelan los frutos de las recientes reformas estructurales del actual gobierno; sin embargo, aún existen algunos retos para seguir avanzando en cuanto a competitividad. La realidad es que el mercado laboral está siendo muy poco flexible y las instituciones públicas y privadas se encuentran en un estado de debilidad y deterioro. El país necesita fortalecer el área de educación, pues la formación de excelente recurso humano es la base para lograr un cambio.

La puntuación de México ha variado a través de los años, mejorando en algunos casos y empeorando en otros, de tal manera que en la actualidad el país tiene casi la misma puntuación que en 2006, pero ocupa una posición inferior en la clasificación mundial, lo cual constituye una prueba de que muchos países han mejorado su índice.

Existe un componente laboral del índice de competitividad del Foro Económico Mundial que está dividido en dos: flexibilidad y uso eficiente del talento.

Las prácticas de contratación y despido de trabajadores siguen estancadas a pesar de la reforma laboral recién aprobada, que apuntaba a una mejora en estas prácticas.

La relación entre la paga y la productividad del trabajo se ha reducido, fenómeno que se encuentra ligado a la contratación de di-

3. Es una organización privada, internacional, independiente y sin fines de lucro que involucra a líderes empresariales, políticos, intelectuales y sociales de todo el orbe, que comprometidos a mejorar el estado del mundo, buscan influir en sus agendas industriales, regionales y globales.

rectivos (Medina, 2013). Este fenómeno se presenta en sentido inverso al incremento de productividad, un elemento clave para ésta.

En México la población en edad de trabajar no encuentra empleo y las empresas tampoco consiguen el talento que necesitan para crecer, debido a esto las empresas se ven en la necesidad de reciclar a su personal que sí cumple con los requisitos que el mercado demanda. En la actualidad las empresas se encuentran en busca de personal joven, comprometido, que sea capaz de hacer que las cosas sucedan, y en realidad son muy pocos quienes cumplen con ciertos lineamientos, o incluso muchas veces el recurso humano tiene mucho potencial y excelente experiencia académica, pero no son capaces de vender sus ideas (Hays, 2015).

Según Medina (2013) México no es un país atractivo para retener talento ni atraerlo, lo cual explica la fuga de talentos hacia otros países. Se estima que hay 12,000 mexicanos con doctorado y 88,000 con maestría laborando en Estados Unidos, que constituyen 61% de todos los mexicanos con estudios de posgrado.

En conjunto, las prácticas de compensación que no alientan a la productividad, el estancamiento en la mejora de prácticas de contratación y despido, la falta de atractivo del país para atraer y conservar talento humano, la incipiente capacidad del recurso humano con formación académica superior para vender sus ideas, generan un entorno poco alentador para los recién egresados del nivel superior de educación. Hoy día se requiere identificar nuevas formas para ofertar los servicios profesionales para los cuales están siendo formados los egresados en las instituciones de educación superior.

Problemática

En la actualidad las competencias laborales generan un sinnúmero de retos para todo aquel profesional de cualquier sector. Dichos retos están directamente relacionados con la flexibilidad, la necesaria adaptación a la evolución incesante de las nuevas tecnologías y la desaparición constante de puestos de trabajo (Rifkin, 1996). Vivimos en un entorno en constante cambio que demanda reconfiguraciones acordes con el ritmo del cambio.

Tan sólo en México, según el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2016) la tasa de desempleo del actual trimestre que comprende hasta el mes de febrero, en el rango de personas de educación con nivel media superior y superior aumentó el 1.59%, es decir, la tasa de desempleo para el actual reporte es del 44.10%. Ante esta situación es alarmante el desempleo, la competencia por un puesto de trabajo demanda que el egresado de nivel superior demuestre competencias diferenciales, mismas que es posible expresar con el uso adecuado del *personal branding*. La competencia laboral es cada vez más alta y exigirá del profesional mayor preparación y mejores estrategias para ofertar sus habilidades y talentos. La proliferación de marcas en estos tiempos hace más difícil identificar diferencias, por lo que los elementos diferenciadores de una marca son fuente de valor. Las personas que saben hacer un buen uso de los valores de una marca en sí mismos son más proclives a lograr ventaja competitiva en el ámbito profesional y personal (Noceda, 2015).

La marca personal es una herramienta para lograr una identidad estable, donde el individuo portador de la misma logre diferenciarse de los demás y pueda así tener una buena reputación y ventaja competitiva ante el mercado laboral. Son sin duda varios detalles que se deben tener en cuenta para la elaboración de una marca personal; una de las principales es el tener una carrera profesional, así como ciertas especialidades de acuerdo con la rama.

El medio más importante para que las personas se preparen y sean profesionales competentes es mediante los estudios; estudios de nivel superior. Sin embargo, es necesario analizar en qué aspecto las universidades preparan a los estudiantes. En este sentido, la Universidad bajo estudio, de acuerdo con la misión de Licenciatura en Administración, forma profesionales de calidad en el área de la administración que mantienen un elevado sentido de responsabilidad social, desarrollando su creatividad y competencias profesionales, para que puedan solucionar los problemas a los que se enfrentan con una visión internacional equilibrada por el respeto a los valores nacionales y que mantienen un compromiso con el desarrollo sustentable, ambiental, económico y social. Ciertamente se habla de competencias y de la formación de profesionales de calidad; de hecho, parte de los objetivos de dicha licenciatura

es formar profesionales en administración con especialidad en las áreas de mercadotecnia, dirección, finanzas, producción u operación y administración estratégica. En el plan de estudios no señala de manera expresa la forma en que esos objetivos se lograrán.

En el perfil del egresado se menciona que el profesional de la administración puede desempeñarse en cualquier tipo de organización, tanto pública como privada, a nivel de mandos intermedios, gerencia o dirección de alguna de las áreas funcionales, tanto en el ámbito académico como empresarial e institucional.

El plan de estudios prepara al estudiante en temas prácticos y teóricos relacionados con la licenciatura; sin embargo, en un mercado laboral competitivo no sólo se necesita formar profesionales en la materia, sino también se necesita instruirlos para competir. No sólo se necesita entregar instrumentos de defensa al profesional, sino también se necesita enseñar a defenderse con esos instrumentos.

El autoconocimiento es un término importante en el desarrollo del personal *branding*, y el personal *branding* es un fenómeno que en la actualidad está creciendo en potencia; sin embargo, es necesario profundizar y analizar si los estudiantes de la Licenciatura en Administración son conscientes de su marca. De acuerdo con el plan de estudios de la Universidad bajo análisis, se identifica que sólo una de las materias del plan de estudios es la única que ayuda al estudiante a reconocer su identidad, una identidad enfocada en la universidad. No hay más materias que exhorten al estudiante a desarrollar su propia marca, no hay más materias que apliquen sobre la importancia del *branding*.

Revisión teórica conceptual

Definición de marketing

El *marketing* es la administración de relaciones redituables con el cliente. La meta doble de éste consiste en atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior, mantener y hacer crecer a los clientes actuales satisfaciendo sus necesidades (Kotler y Armstrong, 2012). Sumado a esto, se dice que “el *marketing* es la actividad, con-

junto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los clientes, socios y la sociedad en general” (American Marketing Association, 2013). Asimismo el *marketing* se puede definir como el conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda, según la Real Academia Española (2016). Por otro lado, de manera muy particular Brenner (2013) asegura que el *marketing* es lo que dices y cómo lo dices cuando quieres explicar lo genial que es tu producto y las razones para que la gente lo compre. Por su parte, Ferré (2003) señala que “Marketing es, ante todo, una filosofía que consiste en orientar todas las actividades de la empresa hacia el logro de la satisfacción de las necesidades del mercado final o consumidor”.

Con base en lo anterior, el *marketing* se puede definir como el conjunto de actividades que tiene como objetivo reclutar nuevos clientes para ofrecerles un valor que sobrepase y satisfaga sus necesidades, y junto a estos principios poder mantener una demanda estable en el mercado con clientes satisfechos.

Marketing personal

En una de sus definiciones, el pionero en marca personal, Pérez (2011), especifica que el *marketing* personal es la utilización de herramientas de visibilidad y notoriedad para dar a conocer nuestro trabajo y lo que proporcionamos a nuestro entorno. Es la forma de conectar nuestra contribución, lo que somos capaces de ofrecer como personas para satisfacer las necesidades de nuestro entorno (mercado) y al mismo tiempo satisfacer las nuestras. Por otro lado, con un poco de similitud, Linares (2009) dice que el *marketing* personal no es otra cosa que considerarse a uno mismo como un producto con un valor en el mercado, es un sistema total de actividades ideado para planear productos, en este caso personas, satisfactores de necesidades y deseos, capaces de desarrollar estrategias comerciales como la segmentación para saber a qué mercado laboral se dirigen. Muy atinadamente Ferré (2003) asegura en su definición que no es nada más que “la adaptación del *marketing* general a la realidad de la persona, que debe tener en cuenta las necesidades de su entorno, que es cambiante por

naturaleza, para poder alcanzar sus metas tanto personales como profesionales”. El *marketing* personal también es un sistema total de actividades ideado para planear productos, en este caso personas, satisfactores de necesidades y deseos, desarrollar estrategias comerciales para saber a qué mercado laboral se dirigen, el análisis personal de cada individuo a lo largo de su vida, posicionamiento en donde van a querer ubicarse en la mente del empleador y de sus conocidos, estrategias del *marketing mix*, es decir la asignación de sueldos a negociar, promoción o comunicación integral, en este caso *curriculum vitae*, carta de presentación, entrevistas, tarjetas personales, red de contactos, participaciones sociales, académicas y promoverlos, cómo llegar a los mercados meta a fin de lograr los objetivos personales (Torres, 2011). Con base en los autores anteriores se puede concluir que el *marketing* personal es la aplicación de herramientas del *marketing*, pero enfocados en cada individuo con la finalidad de desarrollar estrategias que permitan conectar sus virtudes, talentos y habilidades para satisfacer las necesidades de su mercado, en este caso su entorno. Es venderse a sí mismo, mostrando la mejor imagen que proyecte seguridad y confianza hacia el mercado meta.

Definición de branding

El *branding* es un concepto que nació en el ámbito del *marketing* para hacer referencia al proceso de construcción y gestión de una marca. En los últimos años ha ganado popularidad, de tal manera que el día de hoy es considerada una disciplina que admite y requiere de una gestión propia. En la actualidad es considerada como una herramienta estratégica ya que una de sus competencias es generar posicionamiento en la mente del consumidor. En el *branding* se definen los valores funcionales y emocionales de una marca. Crea una historia que vincula emocionalmente al público y brinda estilos de vida que fidelizan a sus consumidores (Noceda, 2015). En otros términos, Gómez (2013) menciona que este término es una serie de actividades que se desarrollaron originalmente durante los siglos XIX y XX en forma de *marketing*, publicidad, relaciones públicas, diseño gráfico e identidad corporativa. Las áreas antes mencionadas están interconectadas entre sí y se

ocupan de las ventas, el reconocimiento, la reputación, la fidelidad del cliente y, por último, de la estética visual. Por otro lado, el *branding* se puede definir como el proceso de hacer concordar de un modo sistemático una identidad simbólica creada a propósito con unos conceptos clave, con el objetivo de fomentar expectativas y satisfacerlas después (Gili, 2009). Finalmente, Anholt (2007) dice que es el proceso de diseñar, planificar y comunicar el nombre y la identidad con la finalidad de construir o gestionar una reputación.

En pocas palabras el *branding* es una estrategia que ha tomado un lugar importante en la actualidad, tanto que se utiliza como herramienta que contribuye en la obtención de un posicionamiento y reconocimiento en la mente de los consumidores. Dichos logros son el resultado de la implementación y el desarrollo de una serie de actividades que están directamente vinculadas con los valores funcionales y atributos de una marca.

Definición de personal branding

Es un concepto que nació en agosto de 1997 gracias al pionero estadounidense Tom Peters, quien definió formalmente el término de *personal branding* mediante un artículo titulado “*The brand called you*”, mismo que fue publicado en la revista *Fast Company*. En dicho artículo Tom Peters señala la teoría de que todos somos jefes de una empresa, nosotros mismos; también afirma que “la única manera de lograr diferenciarnos en un mundo cada vez más competitivo es manejando nuestra carrera como las grandes empresas manejan las marcas de sus productos” (Peters, 1997). Por otro lado, según Pérez (2011) el *personal branding* es el proceso de definición, desarrollo y mantenimiento de un posicionamiento de la propia imagen personal, misma que pretende conseguir identificar y comunicar aquello que la hace valiosa a la persona, útil y fiable para que la perciban como el profesional con quien vale la pena estar o trabajar. Asimismo Beteta (2011) señala que es el proceso para considerarse uno mismo como un sello, con ánimo de diferenciarse y conseguir mayor éxito tanto en las relaciones sociales como en las profesionales, puesto que lo que una persona proyecta a sus clientes o proveedores influye en la propia organización. Acertadamente, el *personal branding* es la imagen

que proyecta una persona de sí misma, lo que hace de ella un ser distinto, es hacer de cada individuo una marca, un producto en el que se trabaja a largo plazo y a diario (Soler, 2011). Finalmente, Arruda (2003) menciona que el *personal branding* es un proceso para clarificar y comunicar los elementos que hacen al profesional diferente y especial, y en acuerdo con él, Hyatt (2010) describe que estos elementos diferenciales deben estar basados en las fortalezas de las personas y no ser demasiado autopromocionales.

A manera de conclusión, el *personal branding* es un proceso que se enfoca en desarrollar y ordenar todos los atributos que proyecta cada individuo, mismos que prometen a los clientes la seguridad de estar seleccionando a la persona más profesional, con imagen y una reputación intachable.

Conclusiones

Los requerimientos formativos actuales del licenciado en administración y en general del egresado de educación superior, demandan actualización profesional constante. La educación debe concebirse como un proceso continuo para el profesionista actual. La Universidad analizada establece en su misión: formar profesionales, líderes a nivel mundial. Sin embargo se necesita reorientar la formación y el valor agregado con el que se construyen los profesionales. Una importante tarea para la planta académica a cargo.

Se necesita que la universidad brinde un programa educativo en el que se integre el concepto del *personal branding*, su importancia y todas las características que lo integran, a fin de exhortar a los estudiantes a desarrollar su propia marca personal de acuerdo con sus cualidades, dones, características y habilidades con las que se cuenta. De esta manera no sólo se preparará a los estudiantes con la teoría y práctica de términos importantes de la carrera, sino también se les ayudará a formarse desde la esencia de su ser para poder defenderse en el ámbito y el entorno del mercado competitivo.

Es necesario trabajar arduamente en la identidad de los estudiantes, para que en algún determinado momento puedan sentirse orgullosos de su universidad. Pero la identidad va más allá de eso,

es profundizar en el autoconocimiento y seguridad. Integrar materias sobre el personal *branding* en el plan de estudios de la carrera en administración es el mejor camino, pero sin duda la imagen que expresan los maestros es muy importante para realmente formar profesionales con una visión internacional.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Editorial Norma.
- American Marketing Association. (2013, julio). www.ama.org. Recuperado 14 de marzo de 2016 de www.ama.org: <https://www.ama.org/aboutama/pages/definition-of-Marketing.aspx>
- Anholt, S. (2007). *Competitive Identity: The new Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Reino Unido: Palgrave MacMillian.
- Arruda, W. (2003, 14 de septiembre). <http://www.reachcc.com>. Recuperado el 21 de abril de 2016, de <http://www.reachcc.com>: <http://www.reachcc.com/reachdotcom.nsf/ed8b12ad19f4f661c125>
- Gili, G. (2009). www.maecei.es. Recuperado 04 de abril de 2016 de www.maecei.es: http://www.maecei.es/pdf/n14/resenas/R3_Que_es_el_branding.pdf
- Gómez, F. (2013). Nuevas tendencias de brand management. *Principios de estrategia publicitaria y gestión de marcas*. Madrid, España.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Estado de México: Pearson Educación de México.
- Medina, R. (2013). La competitividad laboral internacional de México. *Comercio Exterior*, núm. 14.
- Noceda, J. (2015, 30 de junio). *Universidad de Valladolid*. Recuperado 15 de marzo de 2016 de *Universidad de Valladolid*: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/13150/1/tfg-n.260.pdf>
- Peters, T. (1997, 31 de agosto). *Fastcompany*. Recuperado 15 de marzo de 2016 de *fastcompany*: <http://www.fastcompany.com/28905/brand-called-you>
- Real Academia Española. (2016). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado 04 de abril de 2016 de *Diccionario de la lengua española*: <http://dle.rae.es/?id=OyavUPb>
- Recruiting Experts Worldwide. (2015, 01 de enero). <http://hays.com.mx>. Recuperado de <http://hays.com.mx>: <http://hays.com.mx/cs/>

groups/hays_common/@mx/@content/documents/digitalasset/hays_1419791.pdf

Rifkin, J. (1996). *El fin del trabajo: El declive de la fuerza de trabajo global y el nacimiento de la era posmercado*. Barcelona, España: Paidós Ibérica.

Soler, D. (2011, octubre). www.apabcn.cat. Recuperado 06 de abril de 2016 de www.apabcn.cat: <http://www.apabcn.cat/documentacio/colegiacio/construjove/Branding.pdf>

Torres, L. (2011, 12 de julio). <http://sedici.unlp.edu.ar/>. Recuperado 18 de abril de 2016 de <http://sedici.unlp.edu.ar/>: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/3467/Documento_completo.pdf?sequence=1

CAPÍTULO 3

Propuesta de una estrategia competitiva para la comercialización del café orgánico en una sociedad de producción rural en Palapitas

ANDRÉS JAIME TORRES¹
RODRIGO ESPINOZA SÁNCHEZ²

1. Introducción

El sector rural en México por años ha vivido en una economía de subsistencia, las comunidades rurales que han logrado tener una producción un poco más organizada se enfrentan a otra situación como son los intermediarios, en todas y cada una de sus fases de la cadena productiva y son éstos, por ende, quienes fijan el precio a las producciones y como consecuencia quienes al final obtienen la mayor parte de las ganancias. Esta situación no es ajena para los productores de café, ya que también ellos han visto afectados sus ingresos al igual que los productores de otros bienes agrícolas como: maíz, frijol, jitomate, chile, entre otros. Sin embargo, dichos contextos tienen implícitos ciertos elementos o factores que deben ser analizados para construir nuevos caminos de solución a estos problemas y de esta forma permitan a los pequeños productores rurales mayores oportunidades de desarrollo en sus propias comunidades.

-
1. Estudiante del Centro Universitario de la Costa, de la Universidad de Guadalajara.
 2. Profesor-investigador del Centro Universitario de la Costa, de la Universidad de Guadalajara.

Por tanto, es importante entender la problemática que se vive en el sector rural, donde los eslabones de la comercialización de los productos agrícolas está y ha sido afectada por el “coyotaje” desmesurado que ha proliferado a lo largo de la historia del desarrollo agropecuario rural. Pero a la vez, no sólo es importante identificar dicha problemática, sino que lo más encomiable es que a partir de esa identificación y su preciso análisis, se puedan formular propuestas estratégicas que beneficien a los productores o generen cadenas de valor a todas y cada una de las acciones productivas que se realizan en la planta de producción, en este caso de café orgánico en una sociedad de producción rural perteneciente a un ejido nayarita.

En este sentido sería interesante preguntarse ¿cuáles son los elementos que debe contener la estrategia competitiva de comercialización para la sociedad de producción rural? Y a la vez, cuestionarse ¿cómo es que se puede implementar dicha estrategia? En un contexto donde lo tradicional es la agricultura extensiva y la prioridad no es el sector comercio, sin embargo los nuevos roles de los actores locales como ejidatarios o agricultores en esta economía de mercado han incrementado o inducido la polifuncionalidad para poder soportar las situaciones económicas en el ámbito rural. Por tanto, el presente trabajo se elaboró con base en revisión bibliográfica temática, investigación en sitios web oficiales y notas periodísticas con el objeto de hacer un acercamiento al contexto de la producción de café orgánico como parte del proyecto de tesis que se está desarrollando en un estudio de caso de una sociedad de producción rural de café orgánico.

En este sentido, se parte de la contextualización del objeto de investigación y se muestra el avance que se tiene de la misma, postulando hasta dónde se pretende llegar. Por otra parte, se hace una acotación de algunos conceptos básicos que serán utilizados en el desarrollo de esta investigación, así como algunos planteamientos teóricos que se pretende abordar para el desarrollo de la indagatoria.

Todo esto con la finalidad de captar el interés de los lectores en esta problemática que sigue sin solución de fondo y que como se menciona líneas arriba, presenta una dolorosa carga para los

pequeños productores de alimentos básicos en nuestro país y, por tanto, para el desarrollo de las comunidades rurales.

2. Desarrollo de la investigación

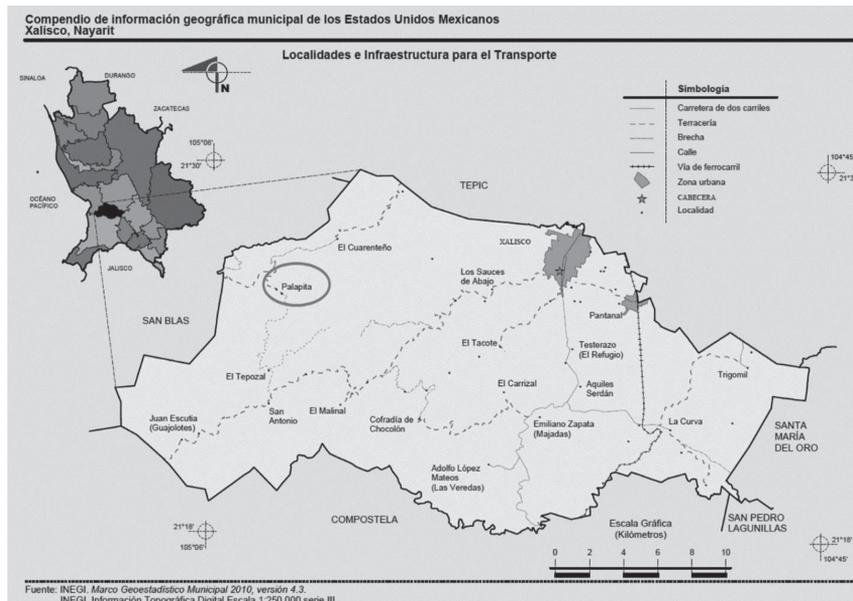
2.1. Área de estudio

La sociedad de producción rural del ejido de Palapita se localiza en la comunidad del mismo nombre en el municipio de Xalisco, en el estado de Nayarit (ilustración 1), su población es de 277 habitantes y cuenta con 300 hectáreas dedicadas al cultivo del café orgánico.

Este ente económico depende en su totalidad de las actividades del sector primario, es decir la agricultura, siendo la producción del café orgánico la principal actividad, seguido de otras como la producción de mango y de plátano.

Ilustración 1

Ubicación de la comunidad rural de Palapita, Xalisco, Nayarit



Fuente: INEGI (2010).

2.2. Contextualización del problema de investigación

Como dato histórico es de destacar que hasta 1990 el café representaba, después del petróleo y de la industria automotriz, la tercera fuente de divisas para México (3% del valor de las exportaciones entre 1985 y 1989) y la primera del sector agrícola (42% del valor de las exportaciones). Sin embargo, para el año 1993, a raíz del desplome de los precios internacionales, el café ya no representaba sino el 0.55% del valor de las exportaciones nacionales y el 14.55% de las exportaciones agrícolas (Renard, 1999).

Lo anterior nos confirma lo abordado en el informe presentado por el Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (2001) de la Cámara de Diputados LVIII Legislatura, en su reporte (CEFP/054/2001), que al analizar el tema de los precios internacionales del café afirma que una de las características más importantes del mercado mundial del café es la alta volatilidad de los precios. Esta característica afecta particularmente a los productores directos y sus beneficios generalmente son capitalizados por los intermediarios, quienes especulan acumulando existencias cuando los precios bajan, y las colocan en el mercado durante los periodos de alza de las cotizaciones. Lo que demuestra que la problemática aquí abordada es un tema con amplios antecedentes de búsqueda de soluciones a este tema de la comercialización.

Es de destacar lo que el Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria (CEDRSSA, 2014) aborda en su reporte: *Producción y mercado del café en el mundo y México*, que presentó a la LXII Legislatura de la Cámara de Diputados, donde afirma:

Al igual que sucede con la comercialización de otros productos agrícolas, el comercio de café implica, la mayoría de veces, un intercambio inequitativo en detrimento de los productores frente a los intermediarios o las grandes empresas comercializadoras.

Laura Waridel y colaboradores (2001) abordan esta problemática en su libro: *Un café por la causa. Hacia un comercio justo*, quien al respecto comenta:

Los campesinos de algunos países latinoamericanos llaman coyotes a los comerciantes intermediarios con quienes negocian la venta de su café. Los intermediarios se encuentran en las diversas etapas del comercio del café, desde el intermediario más pequeño que compra directamente a los productores, hasta el más grande, que exporta al extranjero. Sus estrategias, poder e influencias varían de una región a otra pero, por lo general, tienen gran influencia aun en los gobiernos, donde cuentan con buenos aliados.

En las regiones montañosas donde la infraestructura de transporte es deficiente, los intermediarios son frecuentemente los dueños del único vehículo motorizado y pueden controlar así todo lo que entra y sale del pueblo. Cuando además son dueños del almacén del lugar, también llegan a controlar los precios. De esta manera, los campesinos se encuentran, en muchos casos, totalmente dependientes de los intermediarios que compran su café, les otorgan créditos, les venden alimentos y los transportan a ellos o a sus productos a lugares de comercio más grandes. Los intermediarios ofrecen préstamos a los agricultores, pero generalmente con la condición de que éstos hipotequen su cosecha de café a un precio muy bajo y/o paguen los préstamos con tasas de interés extremadamente elevadas.

Lo descrito líneas arriba permite, al contrastarlo con el reporte presentado por CEDRSSA (2014), afirmar que la realidad imperante de los pequeños productores de café sigue siendo la misma hasta nuestros días.

A esto hay que sumarle los efectos cambio climático (lluvias abundantes a causa de huracanes o sequías), las plagas como la broca y la roya, envejecimiento de los cafetos (edad promedio entre 30 y 40 años) y la falta de infraestructura, tecnología y falta de créditos, lo que genera al igual que lo descrito en párrafos anteriores, el abandono de sus cafetales. Como se muestra en el cuadro 1.

Cuadro 1
Problemática en la producción del café



Fuente: elaboración propia.

2.2.1. Oportunidades para el café orgánico

A pesar de lo descrito anteriormente, los productores se enfrentan a una ventana de oportunidad ante el crecimiento del consumo del café a nivel mundial. De acuerdo con datos de la Organización Internacional del Café (ICO, 2015), destaca el crecimiento constante del 2.5% anual en el número de consumidores desde el año 2011, en los mercados tradicionales (de 77.6 a 81.9 millones de sacos de 60 kg), los países exportadores (de 42.8 a 46.3 millones de sacos de 60 kg) y los mercados emergentes (de 19.0 a 22.0 millones de sacos de 60 kg), con un consumo mundial para el año 2014 de 150.2 millones de sacos de 60 kg.

Este mismo organismo confirma que la demanda es fuerte en muchos países, especialmente en los mercados tradicionales (Canadá, la UE, Japón, Noruega, Suiza, Estados Unidos, otros) pero el mayor potencial está en los mercados emergentes (Argelia, Australia, Rusia, Corea del Sur, Turquía, otros) y los países exportadores de café.

El mercado mundial del café lo domina Brasil, que para el año 2015 registró una producción de 2'594,100 toneladas, que representan el 30.16% de la producción mundial, seguido de Vietnam con una producción de 1'650,000 toneladas, 19.18% de la producción mundial, y Colombia con 810,000 toneladas, el 9.42% de la producción mundial. México se ubicó en el noveno lugar con una producción de 234,000 toneladas, el 2.72% de la producción mundial (ICO, 2015).

La anterior información se confirma en el *Atlas agroalimentario 2015* editado por el SIAP/Sagarpa (2015), que muestra los resultados del año 2014, el cual nos confirma que la comercialización del café representó por comercio exterior ingresos de 389 millones de dólares por la exportación de 98,379 toneladas de café verde; teniendo como principal destino el 66% de éstas el mercado de Estados Unidos.

Más de 80% de la producción es para la exportación. Así lo afirma el sitio web “Biodiversidad Mexicana (2015)”.

Sin embargo también se observa un incremento en la importaciones de café, por 100 millones de dólares para 2014, mientras que en 2013 fueron de 33.4 millones de dólares (SIAP/Sagarpa, 2015).

Es de destacar que en este mismo informe que presenta el SIAP y la Sagarpa, a través del *Atlas agroalimentario 2015* se dedica una página en especial para recalcar la importancia de la producción orgánica, como: “Oportunidad sustentable de negocio”. Lo que confirma la Secretaría de Agricultura (2015) en su publicación *México y el crecimiento del café orgánico*, donde destaca que México es el principal productor y exportador de café orgánico, el cual proviene principalmente de Oaxaca.

Por su parte, el sitio web Capital (2015) de Perú cita al ministro de Agricultura y Riego del mismo país, Juan Manuel Benites, a quien entrevistado en el marco de la Feria Internacional del Café 2015 y le informó que Perú es el segundo productor y exportador mundial de café orgánico, detrás de México. Lo que representa para los productores mexicanos y en especial el sujeto de esta investigación una importante oportunidad de negocio, ya que su producción es orgánica y cuenta con la certificación “Bioagricert”. Pero que a pesar de ésta se comercializa sólo como café cereza o pergamino, pero sin la distinción de orgánico.

2.2.2. El café en México

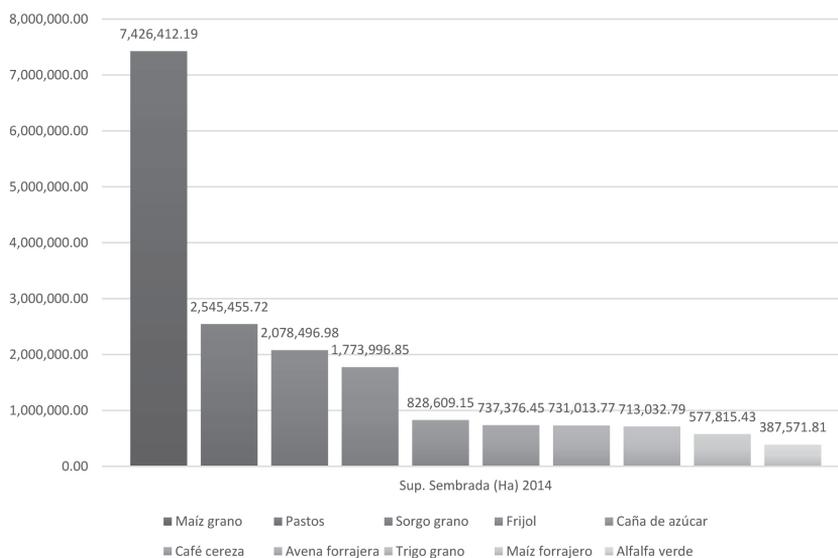
A partir de datos obtenidos del último *Atlas agroalimentario* de la SIAP/Sagarpa (2015), en México hay más de 511,000 productores de café, la mayoría de ellos pobladores indígenas que viven en zonas marginadas.

Asimismo, en México la caficultura se considera como una actividad estratégica fundamental, debido a que permite la integración de cadenas productivas, la generación de divisas y empleos, el modo de subsistencia de muchos pequeños productores y alrededor de 30 grupos indígenas y, en forma reciente, de enorme relevancia ecológica, pues más del 90% de la superficie cultivada con café se encuentra bajo sombra diversificada, que contribuye a conservar biodiversidad y como proveedor de vitales servicios ambientales a la sociedad (Palomares, González y Mireles, 2012).

Datos de la Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero (FND, 2014) hacen referencia a que en México el café es el 7° cultivo agrícola con mayor superficie cultivada y ocupa el 12° lugar como generador de valor. En 2013 alcanzó 737 mil hectáreas con un valor de casi seis mil millones de pesos, lo que representa una disminución de 30% respecto a 2012 (véanse gráficas 1 y 2).

Gráfica 1

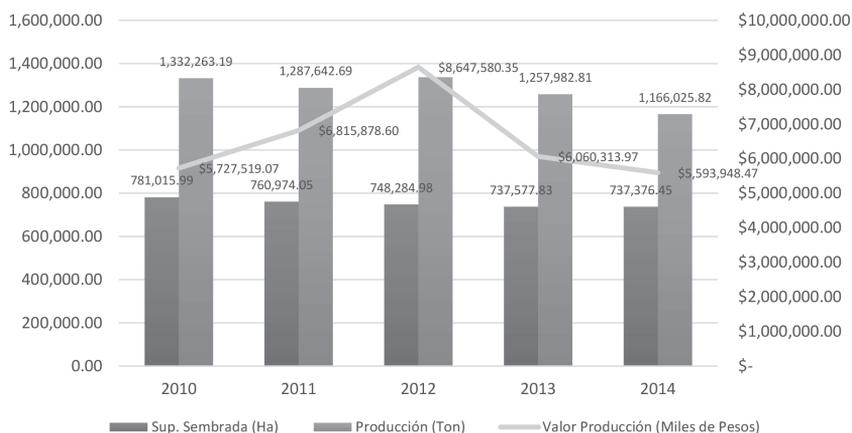
Producción agrícola nacional 2014: superficie sembrada (ha)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de SIAP 2016 (Sagarpa).

Gráfica 2

Producción café cereza nacional 2010 y 2014: superficie sembrada *(ha), producción *(ton) y valor de la producción (Miles de pesos)



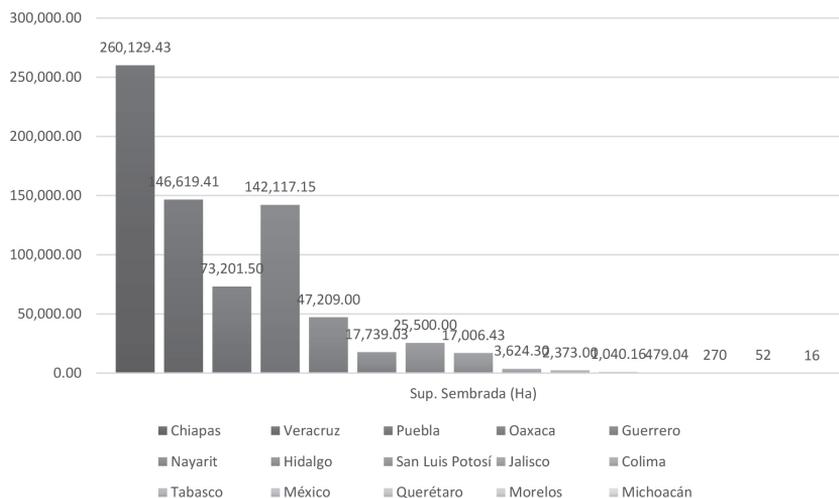
Fuente: elaboración propia a partir de datos de SIAP 2016 (Sagarpa).

La producción es predominantemente de la especie arábica y ha disminuido en los últimos 10 años debido, entre otros motivos, a la caída en su rendimiento por el agotamiento de los cafetos (plantaciones viejas) y a plagas como la roya, que actualmente afecta al cultivo.

La superficie cultivada de café en el ámbito nacional equivale a siete veces el tamaño del Distrito Federal; se cultiva en 15 entidades federativas y en 391 municipios, involucró exportaciones por 389 millones de dólares en 2014, con un 1.8% de participación nacional en la producción de agroindustriales, principal productor de café orgánico en el mundo y como ya se mencionó con anterioridad, destinando el 10% de la superficie cultivada y con un consumo anual *per cápita* de 1.3 kg en 2014 (SIAP/Sagarpa, 2015).

A nivel nacional Nayarit es el 7° lugar en extensión de cultivo con 17,739.03 hectáreas, siendo Chiapas, Veracruz, Oaxaca y Puebla los estados con las mayores superficies sembradas (gráfica 3).

Gráfica 3
Producción agrícola por superficie sembrada *(ha)
de café cereza Nayarit (2014)



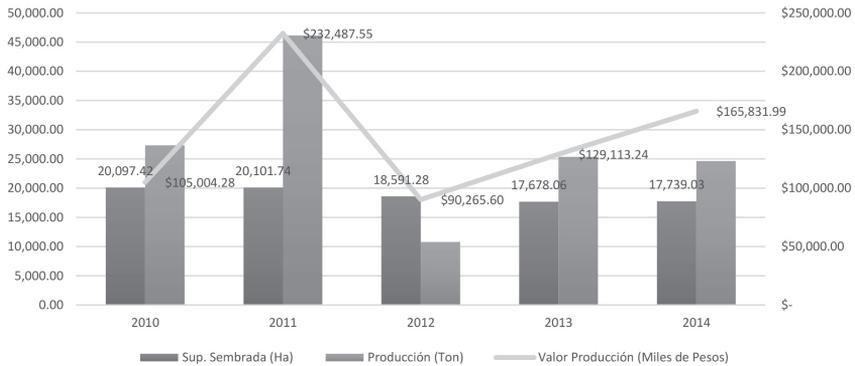
Fuente: elaboración propia a partir de datos de SIAP 2016 (Sagarpa).

La superficie sembrada de café en Nayarit representa el 7° cultivo en el estado, con un valor en su producción de un poco más de 165 millones de pesos, lo que representó el 2.26% de la producción agrícola del mismo (véanse gráficas 4 y 5).

De la superficie sembrada, el municipio de Xalisco presenta la tercera superficie con 3,263.62 hectáreas, detrás de Compostela y San Blas, y con una producción de 36 millones de pesos (gráficas 6 y 7).

Gráfica 4

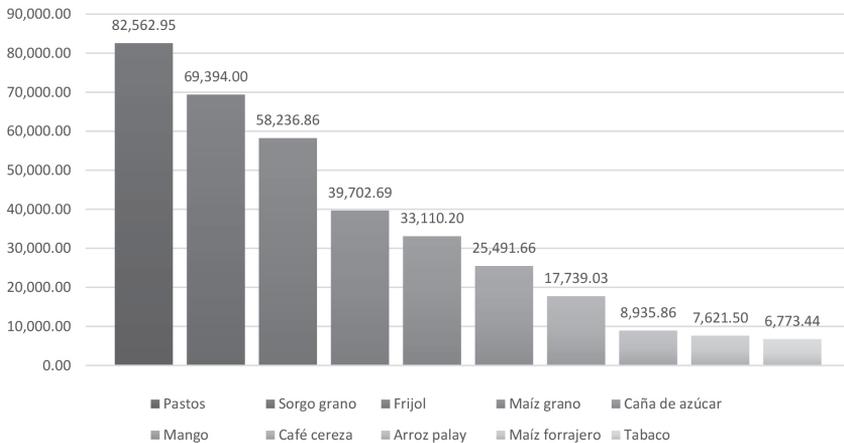
Estado de Nayarit: producción de café cereza de 2010 a 2014: superficie sembrada *(ha), producción *(ton) y valor de la producción (Miles de pesos)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de SIAP 2016 (Sagarpa).

Gráfica 5

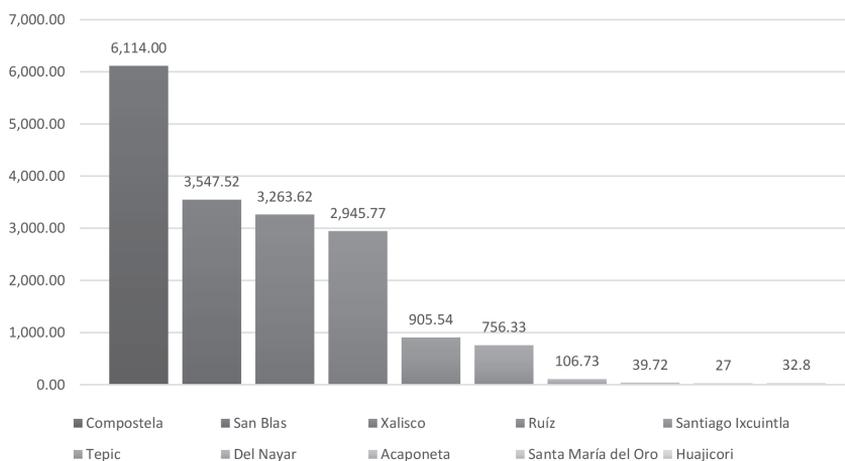
Estado de Nayarit: producción agrícola 2014: superficie sembrada *(ha)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de SIAP 2016 (Sagarpa).

Gráfica 6

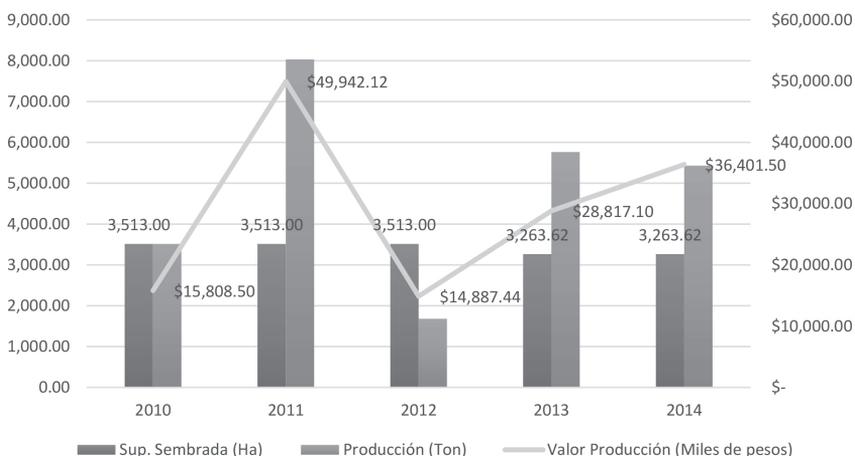
Municipios de Nayarit: superficie sembrada (ha) café cereza (2014)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de SIAP 2016 (Sagarpa).

Gráfica 7

Municipio de Xalisco, Nayarit: café cereza: superficie sembrada (ha), producción (ton) y valor de la producción (2010 a 2014) (Miles de pesos)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de SIAP 2016 (Sagarpa).

2.3. Teorización

¿Qué es el café?

El café es la bebida natural más rica en cafeína, la sustancia más conocida del café y la que le confiere las propiedades estimulantes y parte de su sabor amargo. Contiene ácidos orgánicos que influyen en el sabor, olor y aroma del café y son responsables de su acidez; así como minerales (potasio, magnesio, calcio, cromo) y vitaminas (niacina), aunque su valor nutritivo es casi nulo, dada la poca cantidad necesaria para elaborar una taza de café (Palomares, González y Mireles, 2012).

Existen dos variedades principales de café: el *Coffea arabica* y el *Coffea robusta*: arábica y robusta. El arbusto arábica es menos productivo que el robusta, pero su sabor es considerado más refinado. El café se encuentra en las zonas tropicales y subtropicales. La variedad arábica crece mejor en un clima de montaña templado, con temperatura entre los 18 y 24° C y estaciones bien definidas. El café robusta produce frutos durante todo el año, mientras que el arábica sólo produce una cosecha anual (Waridel, 2001).

Café orgánico

El café orgánico es un café libre de químicos y pesticidas que se cultiva con un estricto control de calidad y en armonía con la naturaleza. El café orgánico se cultiva mediante una estrategia productiva orientada a la obtención de café de calidad y la protección del ambiente, sin la aplicación de insumos de síntesis química, y que se rige por normas de producción y procesamiento, mismas que son vigiladas mediante un proceso de certificación que garantiza al consumidor la adquisición de alimentos de calidad sin residuos químicos, como son fertilizantes y plaguicidas (Palomares, González y Mireles, 2012).

Sociedad de producción rural (SPR)

Figura organizativa de primer nivel, que se integra por dos o más “productores rurales”, ejidatarios, comuneros, colonos, pequeños

propietarios o habitantes rurales. Cuya estructura interna se integra por la asamblea general, consejo de administración y consejo de vigilancia (gerencia). Régimen y capital social: ilimitada (sin monto mínimo), limitada (capital inicial 700 salarios mínimos vigentes en el Distrito Federal) y suplementada (capital inicial 350 salarios mínimos vigentes en el Distrito Federal). Cuyos objetivos son: consolidar actividades individuales de integración productiva, de transformación, comercialización y servicios, en pequeña y mediana escala (Sagarpa, 2009).

Estrategia

El vocablo *strategos* inicialmente se refería a un nombramiento (del general en jefe de un ejército). Más tarde pasó a significar “el arte del general”, esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado. En la época de Pericles (450 a. C.) vino a explicitar habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria, poder). Y ya en tiempos de Alejandro de Macedonia (330 a. C.) el término hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global (Mintzberg y Quinn, 1993).

Al abordar la estrategia, Quinn (1993) la define en el campo de la administración como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Para Quinn, la esencia de la estrategia, ya sea militar, diplomática, de negocios, deportiva o política, es construir una posición que sea tan sólida (y potencialmente flexible) en ciertas áreas, que la organización puede lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento, cuando se presenta la ocasión, de las fuerzas externas.

Mintzberg (1993) presenta cinco definiciones de estrategia: como plan (una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía o una serie de guías para abordar una situación); pauta de acción (una maniobra para ganar la partida al contrincante), patrón (la estrategia es un modelo, específicamente un patrón en un flujo de acciones; la estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es); posición (la estrategia viene a ser la fuerza mediadora o “acoplamiento”).

Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland (2012) la definen como la estrategia de una compañía, que es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades a partir de un arsenal integrado de opciones. Y afirman que la formulación de la estrategia representa el compromiso de la administración de emprender un conjunto particular de acciones. Por lo que al elegir una estrategia, la administración expresa en realidad lo siguiente: “entre las diversas formas de conducirnos y competir que disponíamos, nos inclinamos por esta combinación particular de planteamientos para llevar a la empresa en la dirección deseada, fortalecer su posición en el mercado y su competitividad, y mejorar su desempeño”.

Gallardo (2012) cita a Chandler (1962), quien define estrategia como la determinación de las metas y objetivos de largo plazo de la empresa, y la adopción de caminos de acción y de asignación de recursos para alcanzar dichas metas. También cita a Andrews (1971), quien define estrategia como el conjunto de metas y las políticas principales para alcanzar dichas metas, establecidas de manera que definan en qué negocios está o debiese estar la empresa, el tipo de organización que es o debe ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que busca realizar a sus accionistas, empleados, clientes y la comunidad. Igualmente cita a Fahey (1995), quien afirma que estrategia es sinónimo de elecciones. La suma de las elecciones realizadas por una organización determina si tendrá posibilidades de ganar en el mercado, es decir, obtener clientes y superar a sus competidores. Y por último cita a Porter (1996), quien afirma que estrategia es construir una posición única y valiosa en el mercado sobre la base de un conjunto de actividades específicas y únicas que posee una empresa.

Comercialización

Para definir comercialización, cito a Armstrong y Kotler (2014), quienes la definen como la introducción de un nuevo producto al mercado.

Competitividad

Aceves Ramos (2004) define competitividad como la ventaja competitiva; cuando la empresa tiene algo que las demás no poseen y que además induce al cliente a adquirir ese producto.

Por su parte, para David (2008) la ventaja competitiva es “todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales”. Cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva.

Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland (2012) afirman que la ventaja competitiva proviene de la capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores con más eficacia, con productos o servicios que los consumidores aprecien mucho, o con más eficiencia a un menor costo.

Hitt, Ireland y Hoskisson (2014) aseveran: “una compañía goza de ventaja competitiva cuando implementa una estrategia que crea más valor para sus clientes y que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resulta demasiado costosa”. Una organización no puede estar segura de que su estrategia ha producido una o varias ventajas competitivas útiles, hasta que los competidores se han retirado o fracasado en su intento por imitar la estrategia.

En las definiciones anteriores de: estrategia, comercialización y ventaja competitiva, se busca sustentar la estrategia competitiva de comercialización, ya que en éstas se encuentra lo que se busca, un plan de acción que les permita competir con éxito para llevar a la sociedad de producción rural en la dirección deseada, fortalecer su posición en el mercado y su competitividad, mejorar su desempeño y obtener utilidades.

3. Metodología

El presente trabajo se elaboró con base en revisión bibliográfica temática con el objeto de lograr un acercamiento al contexto de la producción de café orgánico como parte del proyecto de tesis que

se está desarrollando en un estudio de caso de una sociedad de producción rural de café orgánico.

4. Conclusiones y sugerencias

Acorde con el objetivo planteado de la investigación y lo analizado, se puede concluir que el desarrollo de las comunidades rurales dedicadas al aprovechamiento del sector agrícola y que se encuentran organizadas como sociedades cooperativas, sociedades de producción rural u otras formas de organización, está limitado por los intermediarios (coyotes), quienes siguen imponiendo las condiciones de comercialización, “el precios de compra”, lo que les permite tener las mayores ganancias en detrimento del trabajo que realizan los pequeños productores.

Asimismo se hace evidente la falta de estrategias funcionales que afiancen los procesos de comercialización en el sector rural y permitan introducir los productos de estas organizaciones rurales, como en este caso el café orgánico, con mayor impulso en un mercado acaparado por las grandes empresas que dominan la distribución del café.

Es innegable que el campo es productivo y tiene excelente calidad, pero las condiciones de intercambio imperantes, quizás peores que las de años atrás, se hacen evidentes en el abandono que el campo tiene en la actualidad.

Por lo que será importante examinar con profundidad el contexto de la sociedad de producción rural de la comunidad ejidal de Palapita, a través de un análisis preciso de su realidad concreta que permita reconocer de forma más clara las circunstancias sociales, económicas, de organización, producción y comercialización de dicha sociedad.

Del mismo modo, se tendrá como tarea sustancial el recabar y analizar con profundidad más información teórica que proporcione líneas de acción más claras para la propuesta de la estrategia competitiva para la comercialización del café orgánico de esta SPR. Así como el estudio de otros casos, como por ejemplo el de la Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo (UCIRI), quienes son productores de café orgánico en el estado de Oaxaca.

Y de igual forma analizar artículos actuales relacionados con esta problemática que aporten más alternativas para la solución de esta realidad de desigualdad comercial que vive esta sociedad de producción rural.

Referencias bibliográficas

- Aceves Ramos, V. D. (2004). *Dirección estratégica*. México, DF: McGraw-Hill.
- Armstrong, G., y Kotler, P. (2014). *Fundamentos de marketing* (11ª edición). México, DF: Pearson. Recuperado el 20 de septiembre de 2016.
- Biodiversidad Mexicana. (2015, 26 de octubre). <http://www.biodiversidad.gob.mx>. Obtenido de <http://www.biodiversidad.gob.mx>: <http://www.biodiversidad.gob.mx/spsb/caficultura.html>
- Capital, S. W. (2015, 16 de abril). *Capital*. Obtenido de <http://www.capital.com.pe>: <http://www.capital.com.pe/actualidad/peru-es-el-segundo-productor-y-exportador-mundial-de-cafe-organico-noticia-788373>
- CEDRSSA. (2014, noviembre). <http://www.cedrssa.gob.mx>. Obtenido de Producción y mercado de café en el mundo y en México: <http://www.cedrssa.gob.mx/?doc=2756>
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas. (2001, diciembre). www.cefp.gob.mx. Obtenido de www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/cefp0542001.pdf
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (11ª edición). México: Pearson.
- FND. (2014, mayo). <http://www.financierarural.gob.mx>. Obtenido de Panorama del Café: [http://www.financierarural.gob.mx/informacionsectorrural/Panoramas/Panorama%20Caf%C3%A9%20\(may%202014\).pdf](http://www.financierarural.gob.mx/informacionsectorrural/Panoramas/Panorama%20Caf%C3%A9%20(may%202014).pdf)
- Gallardo Hernández, J. R. (2012). *Administración estratégica de la visión a la ejecución*. México, DF: Alfaomega.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., y Hoskisson, R. E. (2014). *Administración estratégica, competitividad y globalización: Conceptos y casos* (11ª edición). México: Cengage Learning.
- International Coffee Organization. (2015, 18 de noviembre). <http://www.ico.org/>. Obtenido de http://www.ico.org/es/coffee_storyc.asp

- Mintzberg, H., y Quinn, J. B. (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos* (2ª edición). México, DF: Prentice Hall.
- Palomares, J. A., González, J. D., y Mireles, S. C. (2012). <https://investigacion-2257-2012-2.wikispaces.com>. Recuperado el 19 de noviembre de 2015, de <https://investigacion-2257-2012-2.wikispaces.com/file/view/cafe+organico+terminado.pdf>
- Renard, M. C. (1999). Una alternativa para los pequeños caficultores: El caso de la cooperativa ISMAM en Chiapas. En: Renard, M. C. (Ed.), *Los intersticios de la globalización: Un label "Max Havelaar" para los pequeños productores de café*. México: Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos. Recuperado el 13 de junio de 2016, de <http://books.openedition.org/cemca/530>
- Sagarpa. (2009). <http://www.sagarpa.gob.mx/>. Recuperado el 31 de mayo de 2016, de <http://www.sagarpa.gob.mx/>: http://www.sagarpa.gob.mx/desarrolloRural/AsistenciaCapacitacion/Documents/centros%20de%20evaluacion/utes/desemp/formacion/boletin_organiz_econ_bases_juridicas_2009.pdf
- Secretaría de Agricultura. (2015, 07 de julio). <http://www.gob.mx/>. Obtenido de <http://www.gob.mx/>: <http://www.gob.mx/sagarpa/articulos/mexico-y-el-crecimiento-del-cafe-organico>
- SIAP/Sagarpa. (2015). <http://www.siap.gob.mx/>. (Sagarpa, Ed.). Recuperado el 22 de mayo de 2016, de http://nube.siap.gob.mx/publicaciones_siap/pag/2015/Atlas-Agroalimentario-2015
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., y Strickland, A. J. (2012). *Administración estratégica, teoría y casos* (18ª edición) (pp. 4-15). México, DF: McGraw-Hill.
- Waridel, L. (2001, febrero). <http://www.cdi.gob.mx/>. Recuperado el 13 de junio de 2016, de http://www.cdi.gob.mx/participacion/uciri/uciri_cafe.pdf

CAPÍTULO 4

La construcción del turismo de experiencia sostenible en el estado de Colima: el caso del restaurante Xacalli

DORA ARGENTINA CABEZAS ELIZONDO¹

CLAUDIA M. PRADO-MEZA¹

DALI IXCHEL LOGBO ALFARO¹

En este trabajo se analiza el caso del restaurante Xacalli; ubicado en un ejido de Tonila, Jalisco, lugar fronterizo en el lado norte de Colima, esta microempresa familiar abrió sus puertas en el año 2015, con una visión a mediano plazo de operar bajo la premisa del turismo de experiencia.

Coincidentemente ese mismo año se presentaron las “iniciativas de refuerzo a la competitividad” (IRC) en varios estados de la República para fortalecer empresas de un sector estratégico y generar ventajas competitivas sostenibles; en el caso de Colima, se eligió el sector turismo (Instituto Nacional del Emprendedor, 2015); en específico el Gobierno estatal decidió apostar por el turismo de experiencia.

Ambas decisiones coinciden con un análisis de tendencias publicado por la Organización Mundial de Turismo (OMT, 2011), la cual estima que en 2020 alrededor de 300 millones de viajes serán hechos por jóvenes que buscan actividades que les brinden experiencias memorables.

Así, teniendo en consideración los retos que enfrenta el sector turístico colimense de continuar con el plan lanzado hace un año, es que se analiza a Xacalli, un restaurante familiar que ofrece

1. Profesoras-investigadoras de la Universidad de Colima.

platillos con ingredientes cosechados en el mismo ejido donde se encuentran ubicados, o en sus alrededores.

Los comensales tienen la oportunidad de ver el origen de sus alimentos y conocer el proceso de cómo fueron cosechados justo antes de cocinarlos; adicionalmente, las recetas de cocina de los platillos ofrecidos son las mismas que eran seguidas por sus ancestros.

Entonces, el objetivo de este trabajo es compartir los retos que representa para una microempresa familiar, liderada por mujeres, y de reciente creación, el buscar diferenciarse de su competencia a través de ofrecer comida local, producida de acuerdo con estándares de agricultura orgánica —pero sin certificación correspondiente— y ofertando platillos típicos de la región; con planes en el mediano plazo de operar como una empresa de turismo de experiencia sostenible.

En el primer apartado del capítulo se aborda la importancia del turismo de experiencia dentro de las tendencias turísticas mundiales; después, se contextualiza a la microempresa analizada, el restaurante Xacalli, identificando los aspectos que le diferencian de su competencia. En la sección de metodología se explica el cómo se llevó a cabo la investigación, en la búsqueda de que la sistematización de esta experiencia contribuya a su replicación y a la promoción del turismo de experiencia en el estado de Colima.

La construcción del turismo de experiencia sostenible

La construcción de un turismo preocupado por desarrollar sus actividades de manera responsable y respetuosa con el entorno natural y cultural, ha cobrado fuerza en los últimos años. En seguimiento a la importancia de dicho tipo de turismo, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) declaró el 2017 como el Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo, el cual tiene por objetivo el fomentar la contribución del turismo en los rubros económicos, sociales y ambientales.

Con el presente trabajo se colabora con la visión para el fortalecimiento de un turismo sostenible que aborda objetivos clave como son contrarrestar el hambre, teniendo un enfoque en el cre-

cimiento económico referido al empleo productivo y decente, así como asegurar patrones de consumo y producción sostenibles.

El turismo de experiencia se refiere a los factores de organización que les son ofrecidos a los visitantes. Por experiencia se entiende como el proceso de hacer y experimentar una actividad que le provea de significado al individuo (Boswijk *et al.*, 2007). Sin embargo, dicho usuario debe estar dispuesto a participar (Walls, 2011).

Quan y Wang (2004) sugieren que la experiencia del turista debe ser entendida como una totalidad orgánica, donde la comida enriquece la experiencia del usuario durante su estancia pues contrasta, extiende e intensifica sus prácticas cotidianas.

Kastenholz (2014) pone énfasis en la necesidad de integrar todos los elementos involucrados en la generación de un turismo de experiencias en el cual se resalta el rol cultural, mostrando la relevancia de la unificación de los diferentes actores y acciones alrededor de una actividad cultural local, que contribuya a una doble función en la que genere una experiencia única en el turista, pero también mejore la economía de la región y refuerce la identidad local. La cultura, la gastronomía y el contexto social proveen oportunidades de vivir experiencias más cercanas, satisfactorias y memorables para el turista, que eventualmente pueden verse reflejadas en la lealtad del destino turístico.

Desde la perspectiva turística sostenible, es importante conservar los recursos naturales y culturales locales, en búsqueda de un equilibrio entre los factores ambientales, sociales y económicos, lo anterior derivado de la propuesta planteada en 1991 por la Asociación Internacional de Expertos Científicos en Turismo (AIEST).

Cardoso (2006) señala que el turismo sostenible ha atravesado una evolución conceptual pero siempre ha mantenido constante tres ejes principales: La sostenibilidad económica, la sostenibilidad ambiental y la sostenibilidad social-cultural. Cardoso (2006) concluye que el turismo es un agente que contribuye al desarrollo por su connotación económica, pero subraya la importancia de la protección de las zonas turísticas para poder continuar con su actividad económica en el futuro; es decir, no privilegiar la sostenibilidad económica por la ambiental.

En un texto posterior Cardoso señala que el turismo sostenible no es un producto *per se*, sino una base filosófica que orienta la función turística hacia el uso adecuado de los recursos culturales y naturales (Cardoso, Castillo y Hernández, 2014).

Cuando se trata de ligar el turismo sostenible con el de experiencia, el turista incorpora, de acuerdo con Pine II y Gilmore (1998) la esfera del entretenimiento, la esfera del aprendizaje, la esfera de evasión y la esfera estética, es decir amplía su percepción de la experiencia y sus componentes. La riqueza bajo esta perspectiva es integral.

La esfera del entretenimiento es una parte pasiva de la experiencia, se manifiesta por medio de la reacción del cliente sin hacer alguna actividad, pero tiene su atención ocupada de manera entretenida.

En la categoría del aprendizaje el cliente aprende de acuerdo a las actividades previamente diseñadas para tal fin, este debe participar de manera activa con cuerpo y mente durante el proceso. En la esfera de la evasión, el cliente va a participar activamente en la experiencia al hacer algo en el lugar. Y finalmente, en la categoría estética el cliente participa de manera contemplativa y pasiva, la cual se resume en estar en el lugar.

Esta investigación se alimenta de la información obtenida sobre turismo de experiencia y sostenible, y se usa para analizar la iniciativa del restaurante Xacalli; por el momento se puede inferir que el restaurante se encuentra entre las esferas de entretenimiento yendo hacia la de aprendizaje; sin embargo, lo ideal es llevarlo hacia la esfera de evasión. Lo anterior se describirá con más detalle en apartados posteriores.

En el marco de la cultura de un pueblo, la gastronomía es un elemento principal que, a través de los ingredientes empleados en la elaboración de los alimentos, expresa las riquezas y variedades culinarias de diversas épocas. Se impregna de un imaginario cultural relacionado con los usos y costumbres de las sociedades que los determinan. En 2010 se inscribió a la gastronomía mexicana

como patrimonio cultural inmaterial ante la UNESCO² por su cultura comunitaria, ancestral y viva. Uno de los objetivos de esta declaratoria es vigilar que se preserve la cocina mexicana en todas las regiones de México, manteniendo sus principales elementos que son el chile, maíz y frijol. La actividad gastronómica ha cobrado importancia como motor generador de turistas en diversas regiones.

El patrimonio cultural es una potente fuente de riqueza, pues es el que despierta el interés por viajar de los turistas con la finalidad de conocer los elementos de otras culturas. Precisamente ese desplazamiento es un generador económico que se ve reflejado en la actividad turística.

Un objetivo de este trabajo es sistematizar la experiencia de Xacalli, con esto se busca contribuir al éxito de la empresa, y a que el sector de turismo de experiencia sostenible sea no sólo una moda, sino una verdadera tendencia.

Metodología

El tiempo de trabajo de investigación abarca desde febrero hasta junio de 2016 en la ciudad de Colima, Villa de Álvarez y alrededores de Colima y Tonila, Jalisco, donde se encuentra el restaurante; por lo cual la información aquí presentada es preliminar. Empero, debido a los esfuerzos ya realizados por las familias a cargo del restaurante se considera valioso el compartirlos, para así proporcionarlos a tomadores de decisiones que buscan incentivar el turismo de experiencia en el estado, y comprendan la magnitud de los esfuerzos de estos emprendedores.

Se analiza una empresa con estructura familiar, la cual se define como “cualquier negocio en el cual la mayoría accionaria o el control recae sobre una sola familia, y en la que dos o más de

-
2. La prioridad B de dicha declaratoria busca rescatar los elementos culinarios centrales con alto grado de autenticidad y conservación pero que necesitan reconocimiento y la autoevaluación a través de los proyectos de ayuda de la comunidad, la protección de las recetas y prácticas, así como de investigaciones y estudios de las cadenas alimentarias locales (UNESCO, 2010).

sus miembros están involucrados con el negocio” (Belausteguigoitia, 2012). Entre los aspectos positivos a destacar de las empresas familiares es que logran mejorar la situación económica propia, además de que en conjunto mejoran la situación de la localidad.

Para este estudio de caso se tienen tres fuentes de información:

- Entrevistas en profundidad dirigidas a las personas que trabajan en “Xacalli” para conocer su forma de ver el negocio y sus planes a corto y mediano plazos.
- Encuestas rápidas a sus clientes, donde la información a recabar es para medir su satisfacción, evaluación del servicio, comida y conocer de dónde visita el cliente.
- Datos secundarios referentes a las tendencias de la comida local, sostenibilidad y turismo de experiencia.

Finalmente, con la información recabada y analizada se buscará el iniciar su sistematización.

Sistematizando experiencias

El objetivo de este trabajo es lograr una sistematización de experiencias capaz de replicarse, para así aprender de lo realizado por los dueños del restaurante Xacalli e informar a emprendedores colimenses con iniciativas similares, así como a las autoridades y encargados de la toma de decisiones respecto a turismo en el estado, de manera que puedan tomar decisiones nutridas e informadas respecto a este nicho de mercado.

Al hablar de sistematización de experiencias, los aportes realizados por Diego Palma (1992) se vuelven una referencia obligada. En su trabajo *La praxis científica en el trabajo social* resalta la posibilidad de extraer conocimiento de las experiencias. Las experiencias constituyen la columna vertebral de toda sistematización, de ahí la importancia de conocer los diversos factores que influyen en ella. Jara (2006) menciona la importancia de resaltar las condiciones del contexto: las situaciones particulares: las acciones; las emociones, sentimientos, percepciones e interpretaciones de los actores; los efectos y las reacciones. Desde esta perspectiva, toda experiencia se desarrolla en un contexto histórico, social y econó-

mico particular, dentro de situaciones únicas e irrepetibles de las cuales es imposible aislarse totalmente.

Sobre Xacalli

Xacalli se encuentra en el ejido de Tonila,³ Jalisco, y desde hace dos años sus dueñas han desarrollado un restaurante cuyos ingredientes son cosechados localmente.

La estructura del organigrama de Xacalli se constituye de la siguiente manera: los Magaña (son dos hermanos) casados con las Cevallos (dos hermanas), quienes están al frente del negocio y en el cual han involucrado a sus hijos y a otros parientes cercanos en el manejo del restaurante. A pesar de no existir un cronograma formal, cada uno de los integrantes de la familia tiene responsabilidades bien definidas, lo que ha permitido sacar adelante el trabajo durante la etapa de crecimiento.

El proyecto Xacalli inició en abril de 2015; la idea del negocio de venta de comida resultó de la demanda de refrigerios a una de las dueñas, la señora Roxana Ceballos, por parte de madres de la localidad, para que sus hijos llevaran a la escuela. Como seguimiento a este requerimiento decidieron poner mesas afuera de su casa e iniciar con el funcionamiento del restaurante. A la par del negocio de la cocina, también han buscado otra fuente de ingresos a partir de los productos agrícolas cosechados en el ejido. Desde hace cinco años iniciaron una colaboración con el grupo productor “Del Granjero Verde”, cuya oferta es de “alimentos cultivados ecológicamente”, contribuyendo de cerca con la fundadora de esa empresa. Gracias a esto, ellos incrementaron su experiencia sobre

3. “Tonila significa en náhuatl ‘lugar donde comienza a salir el sol’ o ‘lugar donde nace el sol’. Fue un pueblo de indios tlahuicas dependiente del cacicazgo de Zapotitlán. Su primer asiento fue el norte del actual poblado de Tonila, en un lugar llamado Cauzentla en las cercanías del volcán de Colima” (Inafed, s/f). Esta región fue conquistada en 1524 y Tonila posteriormente quedó integrada a la Provincia de Ávalos; en 1598 perteneció a la doctrina de Tuxpan. Por decreto en 1824 se integró al departamento de Zapotlán el Grande, hasta 1956 que se cambió el nombre por Ciudad Guzmán; finalmente en 1996 se le da la categoría de delegación de la agencia municipal de San Marcos (GobJalisco, 2015).

cultivos de hortalizas y otras verduras con cuidados que no incluyen el uso de químicos, por lo tanto, el sabor de los mismos es “mucho mejor y es mejor para la salud”, según comenta Roxana, una de las dueñas.

Los hermanos Magaña pertenecen al grupo fundador del ejido y han establecido como política interna mantener un amplio respeto por la flora y fauna de la zona, donde no se mata ningún animal con finalidades de caza recreativa y los alimentos se deben cultivar naturalmente sin agregar elementos químicos. Los alimentos se cosechan en gran medida con herramientas tradicionales como el machete, la guadaña y tractor. Los procesos a mano son una característica principal de la cosecha de maíz y la ordeña de vacas. De igual manera, para la elaboración de los platillos emplean artículos ancestrales como el horno de barro, fogones para cocer frijoles, metate para la molienda de chiles y maíz, y molcajete para la preparación de salsas.

Las recetas que se elaboran en Xacalli son familiares, las cuales han sido transmitidas de generación en generación. Ejemplo de estos platillos son la birria de chivo, que es la receta de una tía abuela, según lo narra el esposo de una de las propietarias. La receta original se cree que se elaboró a principios del siglo XVII en los altos de Jalisco. Otras recetas, no menos importantes, son las costillas con chile, pepena con salsa roja, cecina de res, machaca, chamorros al horno, enchiladas y sopes. Las bebidas típicas son agua fresca de tamarindo y café. La gastronomía jalisciense es producto de un sincretismo cultural de la cultura prehispánica y la integración con las aportaciones de la época del Virreinato, teniendo como resultado una variedad en los sabores del estado.

En Tonila⁴ aún se preserva la tradición de la cosecha de maíz, producto primario en la cocina prehispánica y por ende en la mexicana. De igual manera la semilla de frijol también representa un producto básico.

4. Las principales actividades económicas del municipio son la agricultura, destacando el cultivo del maíz, aguacate, frijol, caña de azúcar, café y en poca escala legumbres. En la ganadería sus producciones son la crianza de ganado bovino de carne y leche, porcino, ovino, caprino, colmenas y aves de carne y postura. En la explotación forestal principalmente se explota pino, cedro y nogal (Municipio, 2012).

Xacalli es un negocio local que está contribuyendo a la preservación de la gastronomía mexicana, preocupados por continuar con su identidad local y comprometidos con su entorno. Adicionalmente también están comprometidos con la sostenibilidad del ejido, al privilegiar prácticas agrícolas orgánicas y de tradición local. Su negocio está informado por su filosofía de vida, donde buscan estar en armonía con la naturaleza, porque la manera de crecer y preparar nuestros alimentos impacta directamente nuestra salud, y la relación con nuestro entorno.

Entre la variedad de platillos tradicionales que ofrecen se encuentra platos de birria, costilla, cecina, entradas como guacamole y ensalada, postres y bebidas, “metimos refrescos porque la gente nos pedía, también cerveza”, nos comenta Roxana, haciendo referencia a que ella opta por lo saludable en la comida, pero si notan que varios clientes piden algo, ellos realizan una acción al respecto.

El restaurante trabaja sólo de viernes a domingo y abren en ocasiones especiales; por ejemplo, el Día de la Madre. Myers (2003) señala que los eventos generan gran atracción, el realizar actividades centradas en días festivos, como el día de las madres, partiendo de que se provee un buen servicio que le permite al cliente llevarse una buena experiencia.

Sobre los productos de Xacalli

Las dueñas del restaurante y su familia señalan que al cosechar los ingredientes para los platillos del negocio y de su propia familia buscan alejarse de las prácticas de grandes empresas, y que el cliente pueda ver quiénes son los que trabajan para obtener ese producto, en este caso, todos los miembros de la familia involucrados en operar Xacalli.

Este tipo de servicio de alimentos preparados, como lo ofrece Xacalli, es decir los restaurantes que ofrecen productos del campo a la mesa aún no son tendencia en Colima, pero sí a nivel internacional. En el año 2014 la Asociación Nacional de Restaurantes de los Estados Unidos de Norteamérica, en conjunto con la Federación Culinaria de América, realizaron un estudio titulado *Lo más interesante del 2014*, en el cual consultaron con chefs profesionales

las tendencias en los menús de restaurantes de servicio completo o la carta, siendo la comida local la tendencia principal, seguida por la sostenibilidad ambiental y la nutrición de los niños. El estudio establece que más que ser una moda, los ingredientes locales se han convertido en una tendencia duradera al tener cinco años apareciendo en el mismo listado (p. 44). Los chefs predicen que las tendencias en los siguientes diez años seguirán siendo sostenibilidad, alimentos locales, salud y nutrición (p. 44).

En el mismo estudio, pero ahora encuestando a clientes adultos frecuentes a restaurantes de servicio limitado, mencionaron que una de las razones principales para elegir un restaurante es el que este ofrezca ingredientes locales, siendo ésta la razón nueve de un total de 14, y quedando por encima de la de conocer un restaurante que nunca se ha visitado (National Restaurant Association, 2014: 33).

De acuerdo con Martínez, los consumidores apoyan esta tendencia (Martínez *et al.*, 2010) por lo menos por cinco razones, destacando el cuidado a la salud (pues consideran que los productos locales son más frescos), tienen mejor calidad y/o un mayor valor nutrimental; además de la singularidad de muchos de ellos, aspectos de desarrollo regional asociados a la sostenibilidad del medio ambiente y por la economía de las comunidades productoras.

Estos consumidores tienen inclinación por apoyar negocios y productores locales, además de conocer el origen de sus alimentos, los cuales prefieren estén cultivados con prácticas ambientales sostenibles. Sin embargo, muchas de las veces creen que por ser de la localidad estos tendrán un precio menor, lo cual muestra el desconocimiento de los consumidores acerca del trabajo necesario para sacar adelante una cosecha de productos locales. No obstante, este aspecto se puede solventar en el restaurante Xacalli.

Entre los planes a mediano plazo se encuentra el construir veredas, las cuales puedan ser recorridas a pie o a caballo, y con varios destinos a lo largo del camino, uno de ellos llevaría a donde están los gallineros y los clientes podrán recoger los huevos del día. Otra de las paradas llegaría al corral donde están los becerros junto con las vacas, y de desearlo, la clientela podría ordeñar las vacas. Otro de los atractivos sería el atravesar los campos donde siembran el maíz, el cual es utilizado para alimentar el ganado;

también podrán llegar a las caballerizas, y de así desearlo tomar un paseo a caballo para visitar la parte del ejido que no es usada para la actividad agrícola y avistar las distintas aves en la localidad.

Así, los clientes no sólo tendrían oportunidad de estar en un lugar apacible y saborear rica comida hecha a base de productos locales, orgánicos y elaborados bajo recetas tradicionales, también podrán experimentar el trabajo a realizar para poder verlos crecer y cosecharlos. Además, de así desearlo podrán aprender sobre la vegetación y vida animal del ejido.

Hallazgos preliminares

De acuerdo con la literatura analizada existen elementos que proporcionan al cliente una experiencia única, en donde no sólo es el comer, sino todo el proceso, desde el llegar, el estar, el participar en actividades, cosechar parte de los alimentos a consumir, todo lo anterior crea una experiencia y eso es lo que busca Xacalli hacer en el mediano plazo.

Un elemento de esta experiencia es el uso de productos locales como insumos, ya que estos reflejan las características de su origen y pueden ser un medio para que la clientela aprenda sobre la localidad (Tsai, 2016).

Por su parte los consumidores dan muestra de la satisfacción que les ha dado el servicio de Xacalli. A finales de mayo de 2016 la empresa —por solicitud de los autores— llevó a cabo encuestas a los consumidores, uno por mesa debía contestar el formato para obtener información directa del cliente; los resultados muestran que el 80% de su clientela proviene de Colima u otra ciudad que no es Tonila, donde se encuentra el restaurante. Por ende, al decidir Xacalli continuar con la iniciativa de turismo de experiencia sostenible, sus esfuerzos deben estar enfocados en el mercado colimense.

Referente a la satisfacción de los clientes, en donde todos consideran visitar de nuevo el restaurante y recomendarlo a conocidos, el 60% se enteró por el mismo medio, es decir la recomendación boca a boca. De desarrollarse estrategias de mercado

al respecto, se puede considerar el recompensar a aquellos que recomienden el lugar a posibles nuevos clientes.

Xacalli entrega platillos de calidad y buen sabor, detalle que resaltan los clientes en sus comentarios, pero no es lo único que disfrutan del restaurante, el contacto con la naturaleza, la vista y la tranquilidad del lugar, sumado al buen clima⁵ son los elementos que el cliente reconoce como parte de su experiencia en el lugar.

Desde el punto de vista de los propietarios de Xacalli, como resultado de la entrevista con la dueña de Xacalli consideran que desean que el cliente salga de la rutina de la ciudad, disfrute de lo que rodea en el restaurante, se sienta cómodo y tranquilo durante su visita. Si se logra atender a los consumidores de la manera que Xacalli describe, se estarán cultivando relaciones con los clientes, para que así logren identificarse y tener un apego con el lugar, convirtiéndose en clientes leales. Para que un espacio geográfico sea considerado como un lugar, a éste se le debe dar valor por las personas que viven en él o por las personas que tienen la oportunidad de vivir una experiencia en el mismo.

Es decir, es el trabajo de Xacalli llevar a estos clientes leales y retenerlos, al seguir construyendo experiencias para el consumidor. Se ha mencionado anteriormente que los insumos son producidos en la misma área donde se encuentra el restaurante, para aportar a la experiencia, se debe aprovechar ese hecho y que la clientela pueda conocer de primera mano más de los procesos para esos insumos.

Como sugerencia, de seguir adelante con la construcción de veredas se recomienda el uso de carteles o anuncios con información relevante a cada área, que se oferte la variedad de productos que son producidos en el ejido, mientras los clientes se encuentren en el restaurante, los procesos de producción también deberán ser detallados a través de carteles.

Así, el cliente se encontrará rodeado del concepto por el cual Xacalli se rige, de producir alimentos de manera ecológica, obtener productos de calidad y aprender sobre lo que ocurre en ese espacio.

5. La temperatura promedio de Tonila es 23.5° C; mientras que la de Colima es de 27.3° C.

Adicionalmente, el menú deberá hacer mención sobre cómo se contribuye a la preservación de la gastronomía mexicana como patrimonio cultural inmaterial. Una vez que se logre esta estrategia, los clientes se sentirán conectados con el restaurante.

Aun sin saberlo, las experiencias de la familia Magaña Ceballos en el campo buscan hacer consciente a los comensales de que están consumiendo alimentos frescos, recién cosechados, sin químicos y preparados de manera tradicional. Sin embargo, es necesario el transmitir este mensaje de una forma más clara.

La importancia de la producción de alimentos locales también está presente en su filosofía de trabajo; los dueños de Xacalli mencionan la importancia de consumir a granjeros de la localidad todos aquellos insumos que no son producidos en el ejido, esto les ha permitido ofrecer un menú con ingredientes 100% locales; sin embargo, no han desarrollado una estrategia de mercadotecnia al respecto. Lo anterior les ha permitido el crear redes con la comunidad, en donde el éxito del restaurante tiene impacto directo en el éxito de los negocios locales que forman parte de esta red, incidiendo en la economía de la región y reforzando la identidad de la localidad; no obstante, este mensaje aún no es claro para los comensales.

Aunque el restaurante tiene varios aspectos positivos, existen áreas de mejora y retos a enfrentar. Lo primero es no convertirse en parte de las estadísticas nacionales, las cuales mencionan la corta esperanza de vida de los negocios en México, en donde de cada 100 negocios que ingresan a la actividad económica, después de un año transcurrido sólo sobreviven 34, a los cinco años sobreviven 25, y a los 25 años sólo sobreviven nueve (INEGI, 2014).

Se sugiere a la familia el considerar la formalización de la empresa con el objetivo de poder acceder a fondos gubernamentales que apoyen la transición de restaurante a un destino de turismo de experiencia sostenible. Este aspecto es importante sobre todo si el Gobierno estatal decide continuar en su apuesta al turismo de experiencia en el marco de las “iniciativas de refuerzo a la competitividad”.

Además, es necesario iniciar con el registro de entradas y salidas de dinero para ordenar los aspectos contables de la empresa.

Conclusiones

La experiencia de conocer e investigar los servicios que ofrece el restaurante Xacalli nos ha llevado a presentar los procesos mediante los cuales se ha desarrollado una propuesta de turismo sostenible con implicaciones en el desarrollo local.

Tomando en cuenta el corto tiempo de operación de Xacalli, los retos que tiene de frente pueden resultar abrumadores; una alternativa para sobrellevarlos es el solicitar el asesoramiento de evaluadores externos, los mismos pueden determinar los pasos a dar y enfrentar los retos diarios, pero a la vez elegir el camino a seguir, es decir, diseñar su futuro a mediano y largo plazos.

Los dueños del restaurante junto con su familia comparten la misma visión que rige al turismo sostenible, pues busca contrarrestar el hambre, tienen un enfoque en el crecimiento económico que cultiva el empleo productivo y decente, así como asegura patrones de consumo y producción sostenibles.

Así, Xacalli genera una experiencia única en el turista, pero también mejora la economía de la región y refuerza la identidad local.

Desde la perspectiva turística sostenible, Xacalli conserva los recursos naturales y culturales locales y busca un equilibrio entre los factores ambientales, sociales y económicos.

Referencias bibliográficas

- Belausteguigoitia, M. (2012). Indigenous Women Claiming their Land. En: Harcourt, W. (Ed.), *Women Reclaiming Livelihoods: Spaces Lost, Spaces Gained* (pp. 213-218). Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Boswijk, A., Thijssen, T., y Peelen, E. (2007). *The experience economy, a new perspective*. Ámsterdam, Holanda: Pearson Education Benelux.
- Cardoso, C., Castillo, M., y Hernández, C. (2014). Sosteniendo al turismo o turismo sostenible. Reflexiones teóricas. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 23(2): 376-395.
- Cardoso, J. C. (2006, mayo). Turismo sostenible: Una revisión conceptual aplicada. *El Periplo Sustentable*, núm. 11, pp. 5-21.

- GobJalisco. (2015). *Gobierno del estado de Jalisco*. Obtenido de Municipios: <http://www.jalisco.gob.mx/es/jalisco/municipios/tonila>
- Inadem. (2015, septiembre 10). *Programa Regional de Impulso a la Competitividad Sectorial —Competitiveness*. Recuperado octubre 11, 2016, de <https://www.redemprendedor.gob.mx/index.php/m-inadem/4-articulo-inadem-1>
- Inafed. (s/f). Sitio oficial del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. Recuperado el 30 de mayo de 2016, de Enciclopedia de los municipios y delegaciones de México: <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM14jalisco/municipios/14103a.html>
- Kastenholz, E. (2014). Rural tourism experiences. Land, sense and experience-escapes in quest of new tourist spaces and sustainable community development. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 12(3): 511-514.
- Municipio, T. (2012). Instituto de Información Estadística y Geográfica. Obtenido de Municipios: <http://www.iiég.gob.mx/contenido/Municipios/Tonila.pdf>
- Myers, Chris A. (2003). Managing Brand Equity: A Look at the Impact of Attributes. *The Journal of Product and Brand Management*, 12(1): 39-51.
- National Restaurant Association. (2014). *Restaurant industry forecast*. Washington: National Restaurant Association. Recuperado de <https://www.restaurant.org/downloads/pdfs/news-research/research/restaurantindustryforecast2014.pdf>
- Palma, D. (1992). *La sistematización como estrategia de conocimiento en la educación popular. El estado de la cuestión en América Latina*. Santiago, Chile.
- Pine, B. J., y Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, núm. 76, pp. 97-105.
- Quan, S., y Wang, N. (2004). Towards a structural model of the tourist experience: An illustration from food experiences in tourism. *Tourism Management*, núm. 25, pp. 297-305.
- Tsai, C.-T. S. (2016). Memorable Tourist Experiences and Place Attachment When Consuming Local Food: Memorable Tourist Experiences. *International Journal of Tourism Research*, n/a-n/a. <http://doi.org/10.1002/jtr.2070>
- UNESCO. (2010, 1 de noviembre). *Traditional Mexican cuisine - ancestral, ongoing community culture, the Michoacán paradigm*. Convention for the safeguarding of the intangible cultural heritage nomination file No. 00400. Nairobi, Nairobi, Kenya.

- Walls, A. (2011). An epistemological view of consumer experiences. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1): 10-21.
- World Tourism Organization (UNWTO). (2011). *UNWTO Tourism Highlights 2011 Edition*. Recuperado de <http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11enhr.pdf>

CAPÍTULO 5

Limitantes de crecimiento empresarial.

Estudio de caso empresa de pastes

GRACIA ISABEL ROMERO FÉLIX¹

JOSÉ LUIS BRAVO SILVA²

Contexto

En el estado de Hidalgo, alrededor de 1824 se estableció una compañía inglesa que venía a trabajar las minas de plata que en ese estado existían. Además de su inversión, dicha empresa trajo consigo a sus trabajadores originarios del condado de Cornwall y con ellos llegaron sus costumbres. Entre ellas, el *cornish pastry* que es la base para la elaboración de pasteles, *pays* y principalmente los “*pastrys*” —una especie de empanada típicamente rellena de papa, carne molida de res y poro—. Con el tiempo este platillo fue adoptado por los trabajadores mexicanos de las minas, quienes comenzaron a rellenar los pastes con guisos propios de la región como mole, pollo y algunos dulces. Fue así que surgió el platillo típico de Hidalgo llamado *paste*.

Los pastes fueron un secreto bien guardado del estado de Hidalgo por muchos años. Sin embargo, poco a poco se ha popularizado el consumo en estados vecinos de la zona central de México y se han convertido en un alimento típico de Hidalgo. La clase obrera adoptó este alimento originalmente. Los pastes se han dado a conocer por ser un alimento económico, sabroso y que se puede llevar a cualquier lugar. La popularización del *paste* ha dado origen

1. Estudiante del Centro Universitario de la Costa, de la Universidad de Guadalajara.

2. Profesor-investigador del Centro Universitario de la Costa, de la Universidad de Guadalajara.

a numerosas empresas en México que se dedican a la fabricación y comercialización de este alimento. Los pastes son una subindustria pequeña que es considerada parte de la panadería.

En los sistemas de clasificación económica internacional, la industria del trigo se considera una actividad manufacturera integrante de la División I (productos alimenticios, bebidas y tabaco) conformada por tres subgrupos: harina de trigo, pan y pasteles, así como galletas y pastas alimenticias.

Estas actividades y productos se clasifican en: molienda de trigo, panificación industrial, panaderías, tortilla de harina de trigo, producción de galletas y pastas para sopas.

Según datos publicados por la Cámara Nacional de la Industria Panificadora, actualmente se calcula que a nivel nacional existen más de 30 mil empresas que se dedican a este sector. De cada 10, nueve operan en la elaboración de pan y pasteles, es decir el 92.1%, galletas y pastas con el 7.4% y molienda de trigo el 0.5%. La producción de pastes entraría en el rubro de galletas y pastas alimenticias, es decir en el 7.4% de esta industria, por lo que representa un producto especializado y poco conocido, con alto potencial por explotar.

Según el INEGI, en 2010 el valor total de la industria manufacturera de alimentos en México era de 486,115 millones de pesos. Más específicamente, la elaboración de productos de panadería y tortillas en el país tiene un valor de 50 millones 709,024 pesos, mientras que en Jalisco el valor de la industria está estimado en 11 millones 259,057 y en Nayarit 467,953, representando un valor económico importante. En la ciudad de Guadalajara existen algunas empresas dedicadas a la producción, comercialización y consumo de pastes; este producto no es algo común en el estado de Jalisco en su generalidad. En Puerto Vallarta no existen empresas dedicadas a este tipo particular de producto.

Descripción del sujeto de investigación

El sujeto de estudio del trabajo que se presenta es una pequeña empresa familiar dedicada a la fabricación y venta de pastes en la ciudad de Guadalajara, que comenzó sus operaciones en 2011

como comercializadora de pastes de otra productora. En ese momento tenía solamente dos empleados y un punto de venta que ahora es su sucursal matriz ubicada en el centro de la ciudad. Su estrategia inicial de ventas era: ventas sobre mostrador para llevar.

Con el fin de incrementar su volumen de ventas y la calidad del producto, en 2012 la empresa se independizó y se dedicó a producir los productos que antes solamente compraba y re-vendía. Hoy en día, con el cambio de estrategia operativa, cuenta con ocho personas que trabajan tiempo completo para la empresa. Al añadir el proceso de fabricación y venta directa, tanto los márgenes de utilidad de la compañía como los volúmenes se incrementaron de tal forma que consideraron que era el momento oportuno para buscar una expansión. Para tal fin, en 2013 se abrió la primera sucursal en la localidad de Sayulita, Bahía de Banderas, Nayarit. Un año después se abrió una sucursal en Culiacán, Sinaloa, y otra en El Pitillal, Jalisco. Del esfuerzo de expansión de la empresa con las tres sucursales abiertas, a la fecha solamente la sucursal de Sayulita en Nayarit sigue en operaciones.

La empresa cuenta con 15 diferentes rellenos en su menú, así como una amplia variedad de bebidas como aguas frescas preparadas en el lugar, refrescos, café y agua natural. Actualmente ocho personas trabajan para mantener la producción de la sucursal principal. Dada la naturaleza de temporalidad turística de Sayulita, el funcionamiento de esa sucursal ha tenido que ser distinto y sus empleados varían de uno a tres, dependiendo de la época del año, con un menú reducido. En esta sucursal solamente cuentan con 10 tipos diferentes de relleno y no venden bebidas, con servicio sólo para llevar.

A pesar de la expansión experimentada en la matriz, replicar el modelo de negocio en otras localidades le ha resultado difícil y de tres sucursales abiertas, sólo una ha prevalecido.

Con este estudio de caso se busca responder a la siguiente pregunta: ¿cuáles fueron las fallas principales del modelo de negocios que no permitieron replicar el éxito de la matriz en las sucursales abiertas? Esto con la finalidad de propiciar que la empresa desarrolle estrategias futuras de expansión exitosas.

Objetivo

El objetivo del estudio de caso es: identificar cuáles fueron las principales fallas del modelo de negocios que no permitieron replicar el éxito de la matriz en las sucursales abiertas con el fin de que la empresa prospere en futuros intentos de expansión. La metodología es de enfoque cualitativo, con método inductivo y el tipo de alcance es explicativo. El instrumento utilizado para la obtención de información fue la entrevista dirigida.

Referentes teóricos

Existen muchos modelos de crecimiento empresarial que abordan el tema desde diferentes perspectivas. En este estudio de caso se utilizaron los siguientes modelos con el fin de compararlos, obtener características en común y lograr con base en esto el objetivo propuesto de esta investigación.

- a) Modelo de crecimiento empresarial Johan Wicklund.
- b) Modelo de Churchill y Lewis.
- c) Modelo Lean Startup de Eric Ries.

A continuación se presenta un cuadro comparativo con los elementos principales en que se basa cada modelo.

Cuadro 1
Comparativo de factores de crecimiento empresarial

Factores de crecimiento	Wicklund	Churchill/Lewis	Lean startup
Entorno de la empresa	x		
Actitud emprendedora	x		x
Recursos financieros	x	x	x
Motivación	x	x	
Personal capacitado		x	
Sistemas adecuados		x	x
Recursos empresariales	x	x	
Relación directa/dinámica con el cliente			x

En los tres modelos explorados existen elementos en común:

- *Actitud emprendedora.* En este elemento los autores Wicklund (2007) y Ries (2008) refieren que la empresa en crecimiento se distingue por su actividad y dinamismo empresarial, así como por el hecho de que siempre está buscando la manera de innovar y/o mejorar su oferta de productos o servicios.
- *Recursos financieros.* Los tres autores de los modelos citados previamente hacen mención de este elemento en sus estudios; el acceso a recursos financieros representa un elemento primordial para que una empresa pueda concretar exitosamente sus iniciativas de crecimiento.
- *Motivación.* Este elemento podría parecer implícito en el elemento de “actitud emprendedora”; sin embargo, tanto Churchill/Lewis (1983) como Wicklund (2007) se refieren en este punto a la motivación, planes o aspiraciones que el dueño del negocio tenga para la empresa como uno de los principales elementos que harán la diferencia al momento de buscar hacer crecer la organización.
- *Sistemas adecuados.* En su libro *El método lean startup*, Eric Ries hace hincapié en la importancia de contar con sistemas de medición adecuados para evaluar el progreso del producto o proyecto nuevo con el que se está trabajando. Por su parte, Churchill/Lewis (1983) se extienden un poco más en este concepto y se refieren a él como “el nivel de sofisticación de sus sistemas en términos de información, planeación y sistemas de control”. Implica realizar una planeación del crecimiento con sistemas de medición que permitan identificar si el crecimiento pretendido está siendo logrado en los tiempos y condiciones previstas, contando para ello con información oportuna y sistemas de control adecuados.
- *Recursos empresariales.* Aunque algunos elementos como personal capacitado y sistemas adecuados pueden ser considerados como recursos empresariales, los autores Wicklund (2007) y Churchill/Lewis (1983) agrupan en este elemento a todos aquellos recursos que generan una ventaja competitiva y que son difícilmente medibles. Recursos como la relación de redes sociales que una empresa que tiene como intención cre-

cer establece con clientes, proveedores y otros empresarios, con el fin de incrementar su participación de mercado y reputación y que pueden ser definitivos para impulsar o detener el crecimiento de una empresa.

En la siguiente ilustración se señalan los aspectos importantes a considerar cuando un modelo de negocios busca expansión.

Cuadro 2
Factores de crecimiento empresarial

Actitud emprendedora
Recursos financieros
Motivación
Sistemas adecuados
Recursos empresariales

Trabajo de campo

En este estudio se utilizó la entrevista como herramienta para obtener información, dado que la información fue proporcionada por el dueño del negocio. Todas las preguntas se hicieron con base en el antecedente de las sucursales abiertas que no tuvieron éxito.

A continuación se presenta el diseño de la entrevista realizada al empresario dueño y gerente general de la empresa.

Cuadro 3
Factores de entrevista

Factor	Indicador	Ítems	Respuesta	Observaciones
Actitud emprendedora	Se evalúa la actitud de la empresa ante la innovación y el dinamismo en la respuesta para satisfacer la necesidad del cliente.	¿Cuál es su reacción más frecuente cuando un cliente le hace saber que el relleno de una de sus empanadas no es bueno o que preferiría que lo hiciera de otra manera? ¿Se preocupa usted de alguna forma por mejorar procesos o volverlos más simples mediante la innovación?		
Recursos financieros	Se determina la capacidad de financiamiento de la empresa interna y/o externamente.	¿Al momento de aperturar las sucursales, contaba usted con acceso a recursos financieros de emergencia en caso de necesidad? ¿Cuenta usted con algún tipo de crédito o financiamiento externo? ¿La empresa cuenta con un fondo para gastos imprevistos? ¿En qué invierte la organización sus ganancias?		
Motivación	El objetivo es determinar los planes y aspiraciones del empresario hacia su empresa.	¿Cómo ve su empresa en 5 y 10 años? ¿Cómo ve su vida personal en 5 y 10 años?		
Sistemas adecuados	Se identifica el tipo de sistemas y métodos de control y planeación en la empresa.	¿Existen en la empresa herramientas que le ayuden a evaluar si está progresando una sucursal? ¿En qué consisten sus procesos de planeación y control?		

Factor	Indicador	Ítems	Respuesta	Observaciones
Recursos empresariales	Para identificar recursos no cuantificables como relaciones con proveedores y clientes.	<p>¿Cuenta o contaba usted con algún tipo de red de apoyo (personal o profesional) en el área en la que abrió las sucursales que fracasaron?</p> <p>¿Cuenta o contaba con crédito de parte de proveedores? ¿Cómo es su actual dinámica con sus clientes y cómo esperaba que fuera en las sucursales?</p>		

Con base en la entrevista realizada, se identifica que la empresa falló en el elemento crucial cuando se está buscando crecer una empresa: contar con recursos financieros suficientes para enfrentar situaciones imprevistas o eventualidades, así como una falta de planeación y proyección financiera en diferentes escenarios. La empresa, a pesar de haber contado con recursos suficientes para expandirse, por intuición, creyó que el comportamiento de sus ventas sería parecido en los lugares donde ya se había establecido y al no ser así la situación, su flujo de efectivo se fue restringiendo en cada sucursal, obligando a la empresa a cerrar sus puertas. Aunque contaba con la inversión inicial para la expansión, no contaba con proyecciones financieras para hacer sostenible la viabilidad financiera de las sucursales abiertas, no contaba con planes alternos, sólo dependía de un plan óptimo sin considerar alternativas, ni fuentes alternas de financiamiento. También se identifica una falta de red de contactos y apoyo en uno de los lugares donde se intentó establecer las nuevas sucursales. Según las respuestas dadas por el propietario, la empresa cuenta con sólidas relaciones con sus proveedores y clientes, así como sistemas de control bien establecidos que le podrían permitir crecer sin dificultad; sin embargo, aperturó las sucursales sin contar con relaciones con clientes y empresarios de las regiones en donde se expandió. En donde el tipo de relación que se establece con los clientes es determinante de la viabilidad a largo plazo de cualquier empresa. En la ilustración siguiente se muestran las recomendaciones hechas al empresario con base en la entrevista que se tuvo con él.

Ilustración 1 Recomendaciones para la expansión



Conclusión

El objetivo de este caso fue identificar las fallas del modelo de negocios del sujeto de estudio que no permitieron replicar el éxito de la matriz a sus otras sucursales. En este caso específico el modelo de negocios no contó con un elemento clave: el acceso a recursos financieros (tanto dinero como asesorías) suficientes para enfrentar eventualidades. En segundo lugar, se observa que la falta de redes de apoyo y soporte en las localidades donde se establecieron nuevas sucursales representó una pérdida importante para lograr que la empresa se mantuviera estable en el nuevo punto de venta. Con base en lo anteriormente expuesto, se puede concluir que cuando una empresa busca la expansión como estrategia, resulta fundamental identificar con anterioridad alternativas fuentes de financiamiento, planeación financiera en escenarios normales, óptimos y pésimos, asesoría o consultoría financiera que permitan mantener un flujo de efectivo sano. Otros elementos a considerar cuando se busca un crecimiento de una pequeña organización, son menos tangibles pero igual de importantes: metas y aspiraciones personales/profesionales del dueño. La intuición y la actitud

empresadora son elementos importantes que, acompañados de objetivos, metas, sistemas de información, pueden llevar a mejores resultados. Las relaciones estratégicas en las redes de soporte y contactos tanto con otros empresarios como clientes y proveedores son fundamentales para asegurar la permanencia en una expansión.

Referencias bibliográficas

- Cámara Nacional de la Industria Panificadora y Similares de México (Canainpa). (2009). Situación del sector de panificados en México. *Alimentación Revistas Énfasis*. Sitio web: <http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/14325-situacion-del-sector-panificados-mexico>. Consulta: 16 septiembre 2015.
- Churchill, Neil C., y Lewis, Virginia L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*. Sitio web: <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth>. Consulta: 14 noviembre 2015.
- INEGI. (2010). *El sector alimentario en México*. Sitio web: http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/sociodemografico/sam/2010/sam2010.pdf. Consulta: 16 de septiembre de 2015.
- Menes Llaguno, Juan Manuel. (2013). Paste, historia que terminó en leyenda. *El Sol de México*. Sitio web: <http://www.oem.com.mx/el-soldehidalgo/notas/n2831416.htm>. Consulta: 16 de septiembre de 2015.
- Ries, Eric. (2008). *El método Lean Startup*. Estados Unidos: Deusto.
- Wicklund, Johan, Patzelt, Holger, y Shepherd, Dean L. (2007). Building an integrative model of small business growth. *Springer Science + Business Media*. Sitio web: http://download.springer.com/static/pdf/252/art%253A10.1007%252Fs11187-007-9084-8.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Farticle%2F10.1007%2Fs11187-007-9084-8&token2=exp=1447466897~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F252%2Fart%25253A10.1007%25252Fs11187-007-9084-8.pdf%3ForiginUrl%3Dhttp%253A%252F%252Flink.springer.com%252Farticle%252F10.1007%252Fs11187-007-9084-8*~hmac=e74feab9d1631d25875e93c185ddfd33d6aec01f119b8365a1421d8a546ea41

CAPÍTULO 6

Elementos del liderazgo para la permanencia exitosa en el mercado. Caso de estudio: Palometrics Arch Lab

KARLA ELIZABETH HERNÁNDEZ CASTILLO¹
MANUEL ERNESTO BECERRA BIZARRÓN²

1. Contexto del sector de la construcción

El sector de los servicios es el sector de más rápido crecimiento de la economía mundial y representa dos tercios de la producción mundial, un tercio del empleo mundial y cerca del 20% del comercio mundial (OMC, 2015). En México el sector terciario representa el 60% del producto interno bruto (PIB) y se encuentra también en el ámbito de la generación de empleo (Flores, Castillo y Rodríguez, 2013). La industria de la construcción en México es un sector relevante de la economía, es el sector de la economía que absorbe la mayor cantidad de mano de obra no calificada del país.

Las empresas de ingeniería y arquitectura se consideran parte del sector de servicios en el rubro de “Servicios profesionales, científicos y técnicos”. Este sector comprende establecimientos dedicados principalmente a actividades en las que el capital humano es el principal insumo. Estos establecimientos hacen disponible el conocimiento y las habilidades de sus empleados, cuya actividad se traduce en la elaboración de proyectos y diseños, asesorías, gestiones, investigaciones y servicios similares.

-
1. Estudiante del Centro Universitario de la Costa, de la Universidad de Guadalajara.
 2. Profesor-investigador del Centro Universitario de la Costa, de la Universidad de Guadalajara.

Las industrias individuales de este sector están bien definidas con base en la experiencia y capacitación particular del proveedor del servicio. Los principales componentes de este sector son las actividades de servicios legales, de contabilidad y similares, de arquitectura, ingeniería y relacionados, de medición y cartografía, de diseño, de consulta administrativa, científica y técnica, de investigación y desarrollo científicos, y de publicidad. Se excluyen de este sector los establecimientos dedicados a proporcionar instrucción y capacitación en diversas materias, y los que proporcionan cuidados a la salud por medio de diagnóstico y tratamiento.

El medio profesional brinda servicios de consultoría y diseño en arquitectura, arquitectura del paisaje y diseño urbano, ingeniería y diseño especializado, así como de elaboración de mapas e información geográfica y territorial y de laboratorios de pruebas (Poo, 2003).

En México se encuentran un total de 79,369 unidades económicas dentro del rubro “Servicios profesionales, científicos y técnicos”, de las cuales 531 se encuentran en Puerto Vallarta y nueve son específicamente de servicios de arquitectura y emplean a un número de 55 personas, que representan el 0.04% de la población económicamente activa (INEGI, 2015). Este rubro representaba el 1.7% del producto interno bruto (PIB) del país en 2014 con un crecimiento del 0.5% respecto al año anterior (INEGI, 2015).

2. Descripción del estudio de caso

El sujeto es un estudio de laboratorio multidisciplinario que incorpora arquitectura, urbanismo y artes visuales. Es dirigido por su propietario y un grupo de colaboradores entre estudiantes, profesionistas y artistas en el ramo, que quieren brindar un servicio a la comunidad con una manera de diseñar que se adapte a todas las necesidades y al contexto.

Su filosofía está especialmente enfocada en el proceso, donde la investigación intensiva es presentada en formas de diagramas que toman como base para el desarrollo de sus prototipos con el apoyo de tecnologías digitales para su manipulación.

Su propietario trabajó en Hong Kong junto a uno de sus profesores de la universidad, luego viajó a Europa con el fin de seguir alimentando su pasión por el arte de diseñar y edificar construcciones. Siempre ha sido un amante del estudio; la escuela y el aprendizaje han sido su pasión. Desde hace poco más de un año vive y ejerce la arquitectura en Puerto Vallarta. Trabaja para la constructora que lleva el desarrollo de una importante cadena hotelera. Se buscaba abrir su propio espacio donde materializar todos los conocimientos y técnicas adquiridas en todos sus años de preparación.

El estudio arquitectónico abrió sus puertas en marzo de 2014 como un laboratorio de estudios enfocados en la investigación sobre arquitectura.

Descripción de los servicios:

- *Diseño arquitectónico.* Satisfacer, con apoyo de la tecnología, las necesidades de espacio, creando, innovando y tomando en cuenta el entorno físico, la funcionalidad, la construcción y la viabilidad financiera.
- *Documentos creativos.* Elaboración de planos y dibujos técnicos que brindaran la información necesaria para analizar el objeto u objetivo, ayudar a su diseño y posibilitar su construcción.
- *Dirección de proyectos.* Eficiencia y eficacia para el desarrollo de proyectos arquitectónicos y ambientación, siguiendo su filosofía enfocada en el proceso y apoyándose de la tecnología.
- *Perspectivas arquitectónicas (renders).* Los *renders* ayudan a dar una apariencia realista desde cualquier perspectiva del modelo y así mostrar más en detalle el resultado final.
- *Diseño de interiores.* Idear, crear e innovar espacios interiores y exteriores con un toque moderno y vanguardista, adaptándolo y modificándolo para satisfacer las necesidades de los clientes.

Sus servicios están dirigidos al público en general, especialmente a jóvenes que forman parte de la nueva generación y que quieran tener una mejor orientación en cuanto al diseño. El buen diseño, la innovación y la creación de nuevas soluciones es lo que los distinguen de la competencia. La manera en la que resuelven sus diseños con base en estudios, experimentación y creación de prototipos para una mejor visualización del diseño y del proceso.

Esta empresa destaca por las características de liderazgo de su dueño, que se caracteriza por ser un líder paternalista ya que se encarga de determinar cuáles serán los objetivos del grupo, y si bien promueve la participación en éste, es el propio dueño quien toma las decisiones finales.

El estudio arquitectónico se localiza en la calle Morelos 878 en la colonia Centro, en el municipio de Puerto Vallarta, Jalisco.

3. Pregunta de investigación

¿Qué elementos del liderazgo del dueño del estudio arquitectónico influyen en la permanencia de la empresa en Puerto Vallarta?

4. Objetivo

Identificar qué elementos del liderazgo del dueño influyen en la permanencia del estudio arquitectónico en Puerto Vallarta.

5. Metodología

5.1. Enfoque

Este trabajo de investigación es de enfoque cualitativo, ya que se realizó la recolección de datos sin medición numérica, como fueron la entrevista, revisión de documentos, encuestas, entre otras.

5.2. Método

El método es inductivo ya que se parte de una empresa específica y de ahí se pretende obtener conclusiones generales a través de la observación, registro, clasificación y estudio de los hechos, lo que nos permite llegar a una generalización.

5.3. Tipo de investigación

El tipo de investigación es descriptivo ya que se pretende describir un fenómeno indicando sus rasgos más particulares o diferenciadores sin explicar el porqué de la existencia del mismo.

5.4. Instrumento

Para el levantamiento de datos se utilizaron dos tipos de técnicas: el cuestionario y la entrevista estructurada. Se utilizó el cuestionario para el personal que labora en la empresa, ya que permite obtener datos de modo rápido y eficaz; y la entrevista estructurada se aplicó al dueño de la empresa con el fin de tener una opinión más específica sobre el tema tratado.

5.5. Población

La población para este estudio son todas las personas que laboran en la empresa, tanto los empleados como el dueño; esto por lo pequeño de la población.

6. Revisión literaria

Kotter (1999) define al liderazgo como la actividad o el proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines.

Pérez (1996) reconoce, por su parte, que el liderazgo busca que las personas actúen motivadas por razones trascendentes. Se preocupa principalmente de desarrollar el sentido de responsabilidad en los subordinados y que éstos actúen por el sentido del deber u otros motivos similares.

Existen otras numerosas definiciones de liderazgo, pero en general un líder puede ser considerado como aquella persona que es capaz de motivar a otros a que realicen, de manera implicada, una serie de actividades que buscan satisfacer un objetivo de interés

común tanto para el líder como para sus seguidores (Noguera, Pitarich y Esparcia, 2009).

En función de las características del líder predominan dos teorías: la teoría de los rasgos del líder y la teoría del comportamiento del líder.

Las primeras teorías que, en el campo del liderazgo, se desarrollaron desde principios del siglo xx trataron de identificar los rasgos que caracterizaban a los líderes (el liderazgo como característica de la personalidad). Partiendo de la idea de que el líder nace y no se hace, los investigadores trataron de determinar las características físicas, mentales y de personalidad, en diversos líderes, siguiendo dos enfoques:

- Mediante una comparación entre las características de quienes van a aparecer como dirigentes, con los que no tenían esta peculiaridad.
- Mediante una equiparación entre las condiciones de los dirigentes eficaces con los ineficaces.

En cuanto a la primera orientación, no se ha encontrado ninguna característica clara que de forma constante distinga entre dirigentes y seguidores. Se concluyó que los líderes son:

1. *Dinamismo*. Los líderes exhiben un alto nivel de esfuerzo; tienen un deseo de logro relativamente alto, son ambiciosos, tienen mucha energía, persisten de manera incansable en sus actividades y muestran iniciativa.
2. *Deseo de dirigir*. Los líderes tienen un gran deseo de influir y dirigir a otros. Demuestran su disposición para asumir responsabilidades.
3. *Honestidad e integridad*. Los líderes establecen relaciones de confianza con sus seguidores al ser veraces y honestos, y al demostrar un alto nivel de consistencia entre lo que dicen y lo que hacen.
4. *Confianza en sí mismos*. Los seguidores buscan líderes que no duden de sí mismos. Por lo tanto, los líderes necesitan demostrar seguridad en sí mismos para convencer a los seguidores de que sus metas y decisiones son correctas.
5. *Inteligencia*. Los líderes deben ser lo suficientemente inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades

- de información, y deben ser capaces de crear visiones, resolver problemas y tomar decisiones correctas.
6. *Conocimientos importantes para el puesto.* Los líderes efectivos poseen altos niveles de conocimientos acerca de la compañía, la industria y los asuntos técnicos. El conocimiento profundo les permite tomar decisiones bien informadas y entender las implicaciones de las mismas.
 7. *Extroversión.* Los líderes son individuos vigorosos y activos; son sociables, afectivos y pocas veces son callados o aislados.
 8. *Propensión a la culpa.* La propensión a la culpa se relaciona de manera positiva con un liderazgo efectivo, debido a que produce un sentido de responsabilidad por los demás (Robbins y Coulter, 2014).

No obstante, muchas personas tienen estas características y no han llegado a ser líderes.

La segunda orientación, más reciente y menos numerosa en investigaciones, tampoco ha permitido que puedan asociarse estrictamente a la figura del líder eficaz (Oltra, 2005).

La teoría del comportamiento del líder se centra en la conducta del líder en lugar de sus rasgos de personalidad, y en cómo esta afecta a la eficiencia del grupo de trabajo. Después de investigar nueve dimensiones de conductas del líder, identificaron como determinantes sólo dos de ellas: la consideración (crear respeto mutuo y confianza con los seguidores) y la estructura de iniciación (organizar y definir lo que los seguidores deben de hacer). Se supuso que un estilo de alta estructura y de alta consideración era el mejor, pero después llegaron a la conclusión de que no existía un estilo de liderazgo mejor que otro y que su eficacia dependía de las situaciones.

Este enfoque afirma que los líderes no nacen, se hacen, y que por lo tanto las conductas del líder pueden desarrollarse sistemáticamente, es decir, se puede aprender a liderar (Maroto, 2007).

7. Instrumento para el levantamiento de datos

Para este estudio se utilizaron un cuestionario y una entrevista estructurada como instrumentos de medición. La entrevista está destinada al dueño del estudio arquitectónico, cuyo objetivo será evaluar qué tipo de líder es él, y cuestionario destinado a los empleados de la empresa donde se evaluará si ven al dueño como un líder.

El cuestionario contiene 10 preguntas con cinco alternativas de respuestas en escala de Likert (desde siempre hasta nunca). La entrevista contiene 10 preguntas abiertas que miden la perspectiva del dueño sobre su propio liderazgo.

8. Análisis de datos

Se aplicaron un total de tres cuestionarios, uno por cada persona que labora en la empresa, y los datos obtenidos se presentan en el cuadro utilizando la siguiente escala: 4 Siempre, 3 Frecuentemente, 2 A veces, 1 No del todo, y 0 Nunca.

Cuadro 1

Afirmación	4	3	2	1	0
1. Cuando realizo un buen trabajo, mi jefe lo reconoce	xx	x			
2. Mi jefe estimula a otros a hacer por encima y más allá de lo exigido por el deber y hace sacrificios personales	x	x	x		
3. Mi jefe me trata a mí y a cada uno de los subalternos en forma personalizada	xx	x			
4. Mi jefe tiene imaginación y visión a futuro	xx	x			
5. Mi jefe estimula a otros a pensar y a usar sus mentes; desafía creencias, estereotipos y actitudes de otros	x	x	x		
6. Mi jefe es renuente o incapaz de abandonar los procedimientos ya implicados en la organización para realizar las tareas			x	xx	
7. Mi jefe no cree que todas las personas son iguales					xxx
8. Las ideas de mi jefe me han forzado a replantear algunas de mis propias ideas que nunca antes me había cuestionado		xx	x		

Afirmación	4	3	2	1	0
9. Tiene una idea predeterminada de hacer las cosas siempre				x	xx
10. Mi jefe me transmite un sentido de misión que él tiene	xx	x			

Fuente: elaboración propia a partir de respuestas del cuestionario.

Por otro lado, se realizó una entrevista estructurada al dueño de la empresa con los mismos 10 temas, en esta ocasión con preguntas abiertas, donde él comentó sobre aspectos de su propio comportamiento. Con esto pudimos apreciar cuál es su opinión sobre sí mismo en lo que se refiere a ser un líder.

9. Conclusiones

Con los datos adquiridos gracias a la aplicación de los cuestionarios a los trabajadores de la empresa y a las teorías estudiadas previamente, se puede afirmar que hay aspectos de liderazgo con los que se es identificado el dueño del estudio arquitectónico. Entre los elementos más relevante se encuentra la honestidad e integridad, ya que esta persona establece relaciones de confianza con las personas con quienes labora al ser veraces y honestos, y al demostrar un alto nivel de consistencia entre lo que dicen y lo que hacen. A esto se le añade el trato que tiene con las personas, al tratarlas a todas por sus nombres y teniendo el interés en su bienestar y reconocerlas públicamente cuando se cumple con excelencia en sus labores.

Otro de los aspectos representativos con los que los empleados de la empresa identifican a su jefe, es la visión que se tiene a futuro y cómo logra compartirlo de tal manera que se gana la confianza de todos para enfocarse y trabajar juntos para el cumplimiento eficaz de las metas previamente conocidas.

Son muchos los factores que intervienen en el éxito de una empresa, pero es indudable que sólo bajo un adecuado liderazgo dicho éxito será posible. Esto es, debido a que el éxito depende de contar con una serie de factores o recursos y sólo un líder adecuado será capaz de conjuntar dichos elementos.

Con esto se puede afirmar que, en el supuesto de que los elementos de liderazgo del dueño de un estudio de arquitectónico influyan en el éxito en el mercado de servicios profesionales y técnicos en la ciudad de Puerto Vallarta, este estudio y su dueño cumplen con los aspectos de liderazgos requeridos para tener un exitoso negocio y una larga carrera profesional.

Referencias bibliográficas

- Flores, Carlos, Castillo, Ramón, y Rodríguez, María. (2013). *La importancia del sector servicios en la economía mexicana: Un análisis de series de tiempo*. Universidad Autónoma del Estado de México. Recuperado en septiembre de 2015, de http://www.uaemex.mx/feconomia/Publicaciones/p501/La_importancia.pddf
- INEGI. (2015, octubre). *Directorio estadístico nacional de unidades económicas*. <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx?act=541211>
- Maroto, Juan. (2007). *Estrategia. De la visión a la acción*. Madrid: ESIC.
- Noguera, Joan, Pitarch, María Dolores, y Esparcia, Javier. (2009). *Gestión y promoción del desarrollo local*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Oltra, Víctor. (2005). *Desarrollo del factor humano*. Barcelona: UOC.
- OMC. (2015). *Servicios: Normas encaminadas al crecimiento y la inversión*. Recuperado el 20 de septiembre de 2015, de http://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/agrm6_s.html
- Poo, Aurora. (2003). *Administración y tecnología para el diseño*. Recuperado en septiembre de 2015, de El sector de la construcción en México: http://administracionytecnologiaparaeldisenio.azc.uam.mx/publicaciones/2003/6_2003.pdf
- Robbins, Stephen, y Coulter, Marie. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Salazar Becerra, Rosa María. (2014). *La clave del éxito de las organizaciones: Motivación y liderazgo*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/la-clave-del-exito-de-las-organizaciones-motivacion-y-liderazgo/>

CAPÍTULO 7

Importancia de la formación del capital humano: caso Parque Eco Alberto S. de S. S.

VERÓNICA DELGADO SANTIAGO¹
LAURA ELENA ZÁRATE NEGRETE²

1. Resumen

A las pequeñas y medianas empresas se les considera una parte fundamental de la economía de nuestro país. Sin embargo, a simple vista no se puede apreciar la importancia de estas organizaciones por su tamaño, pero si se agrupan se obtiene una cantidad muy grande respecto a su participación en la contribución de empleos en todos los sectores de la economía. Uno de los problemas de mayor importancia al que deben enfrentarse y resolver tanto la pequeña como la mediana empresa es su incapacidad en la administración. Para lograr la competitividad se requieren varios factores, señalando como primer factor el capital humano, por los conocimientos, habilidades, actitudes que poseen y cómo éstos trabajan. La investigación se está realizando en la Sociedad de Solidaridad Social Eco Alberto, la cual está ubicada en la localidad de Alberto, municipio de Ixmiquilpan, en el estado de Hidalgo. La organización está constituida por un total de 243 socios y 35 empleados, quienes no tienen la formación requerida para su puesto y es por eso que esta investigación tiene como obje-

1. Estudiante de la Universidad de Guanajuato.
2. Profesora-investigadora de la Universidad de Guanajuato.

tivo exponer la importancia de la formación del capital humano en la administración del Parque Eco Alberto S. de S. S.

Palabras clave: pymes, formación, capital humano.

2. Introducción

En México existe un total de 5'654,014 unidades económicas, las cuales tienen 29'642,421 del personal ocupado; de este total, el 12.5% representan a las empresas en áreas no urbanas, que a su vez tienen un 6.2% del total del personal ocupado. La tasa de crecimiento anual de los establecimientos ha tenido un decremento de 3.7% en el periodo 2004-2009, a 1.9% en el periodo 2009-2014. Asimismo la tasa de crecimiento del personal ocupado, de 3.6% pasó al 1.3% en los mismos periodos. Existen 248,964 unidades económicas a nivel nacional entre el rango de pequeña empresa de todas las actividades económicas. A nivel nacional las empresas de 11 a 50 empleados (pequeña empresa), el 56.1% del personal ocupado que emplean son mujeres y 43.9% son hombres (INEGI, 2014). De acuerdo con estos datos, se puede observar que estas organizaciones son fundamentales en la economía del país por su contribución en la generación de empleos. De la misma manera ocurre en el estado de Hidalgo: dentro del sector servicios en el periodo enero-marzo de 2014 se empleó un total de 44,664 personas y en el periodo abril-junio del mismo año 66,427 personas.

Sin embargo, así como su gran aportación a la economía del país es muy significativa, su tasa de crecimiento ha ido en descenso como lo confirman los datos presentados; uno de los principales problemas de estas empresas es su capacidad en la administración, por este motivo se pretende realizar un estudio de caso en la organización denominada Parque Eco Alberto S. de S. S., con el objeto de exponer la importancia de la formación de personal dentro de la administración de esta pequeña empresa y por consiguiente motivar a investigaciones posteriores que conduzcan al desarrollo de alternativas en materia de formación de personal y coadyuven al crecimiento de este tipo de organizaciones.

3. Problema

Las pequeñas y medianas empresas son una parte fundamental de la economía de nuestro país. Sin embargo a simple vista no se puede apreciar la importancia de estas organizaciones por su tamaño. En México, según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2014) las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen la base económica del país, representando el 99.8% del total de empresas, generando empleo al 81.50% de la población y aportando el equivalente al 35.90% a la producción bruta total (PBT).

Uno de los problemas de mayor importancia al que deben enfrentarse y resolver tanto la pequeña como la mediana empresa es su incapacidad en la administración. Para lograr la competitividad se requieren varios factores, señalando como primer factor el capital humano, por los conocimientos, habilidades, actitudes que poseen y cómo éstos trabajan.

Acorde con lo mencionado, se pretende realizar esta investigación dentro de una Sociedad de Solidaridad Social Eco Alberto, la cual está ubicada en la localidad de Alberto, municipio de Ixmiquilpan, en el estado de Hidalgo. La organización está constituida por un total de 243 socios y 35 empleados, quienes no tienen la formación requerida para su puesto. Por lo cual surge la pregunta: *¿cuál es la importancia de la formación del capital humano en la administración del Parque Eco Alberto?*

4. Justificación

En el *Diario Oficial de la Federación* se dio a conocer que una empresa se considera pequeña cuando tiene un rango de 11-50 empleados laborando dentro de la organización. El parque Eco Alberto tiene actualmente 35 empleados, quienes no cuentan con la formación adecuada para desempeñar cada una de las actividades que deben realizar, por lo tanto el primer beneficiario de esta investigación será esta empresa objeto de estudio. La organización se formó como consecuencia de la falta de empleo de los habitantes de el Alberto, ubicado en el municipio de Ixmiquilpan estado

de Hidalgo, por tal motivo los 243 socios son integrantes de esta comunidad; los beneficios económicos que se obtienen se distribuyen a las familias de éstos, es decir el crecimiento y desarrollo de la empresa repercute significativamente en los ingresos económicos y el estilo de vida de todos los habitantes de la comunidad.

Asimismo, el corredor de balnearios Ixmiquilpan-Tasquillo está integrado por 17 empresas, las cuales comparten cuatro características fundamentales con el parque Eco Alberto: además de pertenecer al mismo sector, la nula formación de sus empleados, las causas de su apertura y hacia dónde se dirigen sus ingresos. Éstas son las razones por las cuales se considera llevar a cabo esta investigación, debido a que el análisis del caso permitirá exponer la importancia de la formación de personal y de esta manera incentivar otras investigaciones que se dirijan al diseño de programas de formación que se adecuen a las necesidades de la pequeña empresa. Los resultados obtenidos serán la referencia para implementar nuevas alternativas de formación de personal de las otras organizaciones aledañas al Parque Eco Alberto, que contribuyan a su crecimiento y de la misma manera al desarrollo económico y social de los habitantes.

5. Metodología

5.1. Objetivo general

Exponer la importancia de la formación del capital humano en la administración del parque Eco Alberto S. de S. S.

5.1.1 Objetivos específicos

- Identificar las aproximaciones teóricas elaboradas sobre el tema.
- Identificar los aspectos relevantes conocidos, los desconocidos y los controvertidos sobre el tema revisado.

5.2. Supuestos

La formación del capital humano tiene un nivel de importancia alto en la administración del Parque Eco Alberto S. de S. S.

5.3. Sujeto de estudio

El Parque Eco Alberto S. de S. S. está ubicado en la localidad de El Alberto, se encuentra situado en el municipio de Ixmiquilpan (en el estado de Hidalgo); con 1,225 habitantes en la población, se destaca la fuerte presencia del pueblo indígena otomí. Comparte las condiciones actuales de marginación de otras comunidades indígenas y rurales de la región, expulsando significativos flujos migratorios a Estados Unidos. La estructura social es fuerte y se rige por los hombres que se encuentran en la comunidad cuando no los emplean en Estados Unidos. Se distinguen por su liderazgo y uniforme toma de decisiones a través de la “Asamblea Comunitaria”. El proyecto ecoturístico fue solicitado al Instituto Nacional Indigenista, ahora Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) en el año 2002 (CDI, 2004). Este proyecto nació como respuesta a la falta de fuentes de empleo e ingresos; habiendo partido más del 50% del total de su población a Estados Unidos y tras haber dejado sus tierras y sus familias, se vieron en la necesidad de crear una opción que les generara ingresos, fortaleciendo el arraigo. La elección de un balneario, “Balneario El Alberto Maguani”, nombre con el que se denominaba en aquel entonces, se tomó considerando ciertos aspectos importantes: a) el clima cálido que priva en la región durante gran parte del año; b) el territorio que corresponde a la comunidad de El Alberto cuenta con manantiales de aguas termales, y c) la localidad se ubica en la zona de balnearios de Hidalgo. Partiendo de estos criterios, se puso en marcha el proyecto a través del grupo prominente (delegación de la comunidad), a pesar de no contar con ningún tipo de conocimiento académico o empresarial, solamente con la motivación de llegar a tener una mejor calidad de vida de los pobladores y el financiamiento de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI).

Actualmente la empresa está constituida como “Parque Eco Alberto S. de S. S.”, integrado por un total de 243 socios y 35 empleados permanentes. La organización va extendiendo su área de esparcimiento e integrando una serie de actividades turísticas, entre ellas la experiencia vivencial de la migración, que le da un valor agregado al producto turístico. Así, la oferta turística la integran actividades como: paseo en lancha por el río, tirolesa, rappel, recorridos por el pueblo y campismo. Asimismo, la caminata nocturna del “Sueño Americano”.

La sociedad se ha ido consolidando poco a poco en su organización como empresa, considerando que todas las actividades administrativas y operativas se realizan de manera empírica debido a que los empleados han carecido de una formación académica y empresarial. Sin embargo tienen dos fortalezas fundamentales que coadyuvan a su éxito: en lo social porque cuentan con una organización comunitaria y el grupo que lidera el curso del negocio cuenta con relaciones fuertes basada en la identificación y pertenencia a su comunidad; y cultura indígena, no sólo como una asociación empresarial.

5.4. Enfoque

La investigación realizada forma parte del campo de las ciencias sociales, del tipo exploratoria, ya que el objetivo de la misma fue exponer un tema o problema de investigación que se está dando de manera sustancial dentro del contexto de las pymes. Además, se clasifica como descriptiva, porque este tipo de investigación comprende la descripción, registro y análisis de las pymes, y la empresa Parque Eco Alberto S. de S. S.

5.5. Procedimiento

Se realizó una revisión documental de la formación de personal para conocer los orígenes de este concepto, la importancia dentro de las organizaciones y cómo identificar necesidades de formación de personal. Así como un acercamiento a la forma de administrar de las pymes del estado de Hidalgo. Y de manera más específica

se tomó como referencia la pyme denominada Parque Eco Alberto S. de S. S.

6. Marco teórico

6.1. Formación de personal

Desde la Antigüedad existieron algunos tipos de entrenamiento, los cuales se apreciaron al momento de poner atención en el modo de trabajo de las personas en esa época, esfuerzos que se pueden observar en una diversidad de monumentos que aún existen, como: las pirámides de Egipto, las de Teotihuacan, entre otras. Tales construcciones permiten deducir que para poder construir las fue necesaria la integración de una gran cantidad de personas con diferentes oficios. Sin embargo para ese entonces la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales.

La única manera que había de comunicar los conocimientos era mediante la transmisión verbal de generación en generación. De esta forma se iba entrenando a familias completas que se especializaban en algún oficio o actividad. En el México antiguo, por ejemplo en la época prehispánica se advierte una marcada preocupación, de parte de las autoridades, por la educación y preparación de tipo doméstico, artesanal y militar de los jóvenes. En la legislación colonial se encuentran ordenamientos como las “Ordenanzas de Minería”, que hablan de la educación y enseñanza a la juventud destinada a las minas y en donde se trata a la educación como el desarrollo o perfeccionamiento de las facultades intelectuales (Grados, 2009).

Alrededor de los años cincuenta dentro de las organizaciones la función del formador era considerada simplemente como instructor o profesor. Debido a las circunstancias del ambiente de esa época, al informador sólo se le pedía instruir al número de empleados que estaban directamente relacionados con el proceso.

Por tal motivo las necesidades de formación en aquella época eran casi completamente funcionales; por ejemplo, las relacionadas única y directamente con la habilidad de ejecutar una función o tarea, estaban determinadas bien por la misma tarea o función,

o bien por la máquina u otras operaciones implicadas, o por las referencias personales del empresario. La formación en los ámbitos de supervisión y de habilidades para la dirección de equipos y destrezas técnicas, virtualmente no existía (Rae, 1994).

Para Dessler (2009), capacitar significa proporcionar a los empleados nuevos y antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. Y se enfoca sobre todo en la enseñanza de habilidades técnicas. Por otro lado, Grados (2009) dice que es aquella enseñanza intencional que se imparte fuera del sistema formal de educación. La formación (capacitación) incrementa el potencial de la acción humana, siempre que no se base únicamente en simple instrucción, es decir aplicación de actividades procedimentales simples o realización de ejercicios cognitivos totalmente fuera de contexto. Por tanto, es muy importante que la capacitación sea adecuada a lo que necesitan. Debido a esto es imprescindible identificar el proceso de capacitación. Camps y Pujol (1997) mencionan que la formación se desarrolla en forma de “espiral”, es decir, se consigue pasar del “saber” (tener conocimientos) a “saber hacer” (tener capacidades y aptitudes) y, finalmente, a “saber estar” (saber comportarse, saber comunicar, estar motivado, tener una actitud positiva).

Existen normas vigentes que obligan a las organizaciones a facilitar la formación necesaria a sus trabajadores, por tal motivo se puntualiza el marco de la capacitación en México, citando en primer lugar el artículo 123 de la Constitución referente a este tema.

Artículo 123. Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley.

XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

Por otra parte, La Ley General del Trabajo estipula:

Artículo 25. El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley.

Artículo 153-A. Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

En efecto, es necesario reclutar y seleccionar personas con las actitudes y competencias necesarias para cumplir con la tarea; a continuación es indispensable formarlas y entrenarlas para que el trabajo sea bien hecho; seguidamente, para que sean facilitadores de la satisfacción que deben encontrar los clientes, ha menester dirigir el personal hacia las metas de la organización y, al tiempo, motivarlos para que sus esfuerzos estén concentrados en esos mismos objetivos, y, por último, es fundamental supervisar y controlar todas las actividades que sean desplegadas por parte de los empleados, de tal manera que se encuentren en relación con los objetivos de la empresa y poder tomar, así, las medidas correctivas en caso de necesidad (San Clemente, 2010).

Proceso de capacitación (Dessler, 2009):

- Análisis de las necesidades.
- Diseño de la instrucción.
- Validación.
- Evaluación.

El primero se refiere al análisis de las condiciones en las que se encuentra la organización con el fin de determinar aquellos puntos de inestabilidad.

Para determinar las necesidades de capacitación se requiere de cuatro pasos (Grados, 2009):

1. Establecer en qué áreas se necesita capacitación para desempeñar correctamente un puesto de trabajo.
2. Identificar quiénes son los empleados que, en un mismo puesto, necesitan capacitación y en qué actividad.
3. Determinar la profundidad y en qué cantidad se requiere que un empleado domine su especialidad.

4. Determinar cuánto y en qué orden serán capacitados según las prioridades y los recursos con los que cuenta la empresa.

Por consiguiente, se puede establecer que el progreso de los recursos humanos se puede conseguir, entre otros elementos, a través de la formación, la cual está íntimamente asociada al desarrollo, ya que no es posible concebirla como una actividad puntual, como algo que se adquiere de una sola vez y es útil para siempre. De esta forma, al mismo tiempo que al adquirir conocimientos, habilidades y actitudes las personas pueden enfrentarse a sus retos laborales actuales, también se produce un crecimiento y mejora individual y organizacional de cara al futuro (Ciruela, 2009: 89).

El objeto principal de toda empresa es la rentabilidad por medio del desarrollo de sus actividades empresariales. Tomando en consideración este punto, la prestación del servicio tiene lugar durante la interacción entre los empleados de contacto y los clientes, las actitudes y comportamientos de los primeros influyen en las percepciones que los segundos tendrán en cuanto al servicio como tal. Por consiguiente, vista la importancia del mencionado encuentro, las empresas de servicios deben diseñar los medios a través de los cuales puedan efectivamente administrar a sus empleados de modo que aseguren que las actitudes y comportamientos de éstos conduzcan claramente a una prestación de servicio de alta calidad (Téllez y Carlos, 2010). Por lo tanto, todo el personal de una empresa debe contribuir a establecer y mantener los estándares de calidad previstos; una distracción o un error, una descuidada higiene personal o un conocimiento incompleto de algún proceso pueden tener consecuencias muy graves. Se puede disponer de los mejores ingredientes, locales, instalaciones, equipos y procedimientos, y obtener unos pésimos resultados porque las personas no están adecuadamente preparadas y motivadas por su trabajo. Las personas son el elemento básico y la formación es el instrumento que permite la máxima eficacia en el binomio trabajador-puesto de trabajo (Camps y Pujol, 1997).

6.2. Orígenes del capital humano

El concepto y valor del capital humano como factor económico primario se reconoció ampliamente por primera vez en 1964 con la publicación del libro de Gary S. Becker ganador del Premio Nobel, con el acertado título de *Capital humano* (Rodríguez, 2005). Adam Smith (1977) menciona en su *Investigación de la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones*:

Cuando se construye una máquina muy costosa, debe esperarse que la obra extraordinaria que con ella haya de hacerse pueda reemplazar, antes de gastarse o maltratarse, el capital invertido por lo menos en ella con las ganancias regulares u ordinarias. Un hombre educado a expensas de mucho trabajo y tiempo, en cualquiera de aquellos oficios que requiera destreza y pericia extraordinaria debe compararse a una de estas costosas máquinas.

Schultz proponía calcular la inversión humana a través de su rendimiento, más que a través de su coste. Mientras que cualquier aumento de la capacidad producida por la inversión humana se convierte en una parte del agente humano y por lo tanto no puede ser objeto de venta, está, sin embargo, “en relación con el mercado” al afectar a los sueldos y salarios que puede percibir el agente humano.

El aumento resultante de los ingresos es el rendimiento de la inversión (Villalobos y Pedroza, 2009). Blaug señala que el capital humano se caracterizaba por un individualismo metodológico, el cual no consideraba que la formación del capital humano es realizada por individuos que actúan por cuenta propia, pero que en muchos países el cuidado médico, la educación, la recuperación de información y la formación laboral son realizadas en su totalidad o en parte por los gobiernos (Villalobos y Pedroza, 2009).

Keeley (2007: 31) comenta que “la OCDE define el capital humano como los conocimientos, habilidades, competencias y atributos incorporados en los individuos y que facilitan la creación de bienestar personal, social y económico”.

Se considera al capital humano como un factor propiciador de desarrollo y crecimiento económico; para su formación entran en juego diversos elementos, los más importantes son la educación y la capacitación laboral, porque a través de ellos se descubren y de-

sarrollan las capacidades, los talentos, las destrezas y habilidades de los individuos (Villalobos y Pedroza, 2009: 35).

Contreras (2012) define al capital humano como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes tanto presentes como potenciales de los empleados en una determinada organización a partir de los cuales desarrollará su propuesta de empresa y alcanzará los objetivos propuestos.

6.3. Importancia del capital humano

La educación es un factor clave en la formación del capital humano. La gente con mejor educación suele gozar de mejores ingresos: un beneficio que también se ve reflejado en un mayor crecimiento económico. Pero el efecto del capital humano va más allá de la economía. Aumentar el capital humano incrementa los niveles de salud, la participación en la comunidad y la perspectiva de empleo. De hecho, puesto que la globalización hace más necesarias las habilidades, tecnología y adaptación, la importancia del capital humano crecerá en los años siguientes (Keeley, 2007).

Está comprobado que el capital humano en forma de trabajadores con conocimientos exitosamente retenidos en una organización es esencial para la rentabilidad de una empresa (Rodríguez, 2005).

El capital humano se convierte en motor del desarrollo organizacional pues que garantiza la puesta en marcha de la planeación, la innovación, la gestión y la productividad, aspecto con el que principalmente se han relacionado, pero no en el sentido convencional, sino de acuerdo con los estándares necesarios en la actualidad (Bernal y Mantilla, 2011).

6.4. Pymes

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y asimismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del INEGI, en México existen aproximadamente cuatro millones 15 mil unidades empresariales, de

las cuales 99.8% son pymes que generan 52% del producto interno bruto (PIB) y 72% del empleo en el país (ProMéxico, 2016).

La definición del término pyme suele variar de un país a otro y, a menudo, se basa en el número de trabajadores, el volumen de negocios anual o el valor de los activos de la empresa. Por lo general se entiende por microempresa toda empresa que ocupa hasta 10 trabajadores; las pequeñas empresas son aquellas que tienen entre 10 y 100 trabajadores; y las medianas, aquellas que cuentan con una plantilla de entre 100 y 250 trabajadores (Trabajo, 2015). La pequeña empresa ha proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica. De igual manera ofrecen la opción básica para continuar con una expansión económica del país (Valencia, 2002: 40).

En México existe un total de 5'654,014 unidades económicas, las cuales tienen 29'642,421 del personal ocupado; de este total, el 12.5% representan a las empresas en áreas no urbanas, que a su vez tienen un 6.2% del total del personal ocupado. La tasa de crecimiento anual de los establecimientos ha tenido un decremento de 3.7% en el periodo 2004-2009 a 1.9% al periodo 2009-2014. Asimismo la tasa de crecimiento del personal ocupado, de 3.6% pasó al 1.3% en los mismos periodos.

Según datos del INEGI existen 248,964 unidades económicas a nivel nacional entre el rango de pequeña empresa de todas las actividades económicas. A nivel nacional las empresas de 11 a 50 empleados (pequeña empresa), el 56.1% del personal ocupado que emplean son mujeres y 43.9% son hombres. El *Directorio estadístico nacional de unidades económicas* arroja que en el estado de Hidalgo hay un total de 4,359 unidades económicas que están en el rango de 11 a 50 empleados, de las cuales 59 son de servicios de entretenimiento en instalaciones recreativas y otros servicios recreativos, actividad económica a la que pertenece la empresa de estudio.

En Hidalgo el sector servicios en el periodo enero-marzo de 2014 empleó un total de 44,664 personas y en el periodo abril-junio del mismo año 66,427 personas. Y respecto al PIB Hidalgo tiene la cantidad de 204,876 millones para 2012; desglosando por actividad económica, los servicios de entretenimiento en instalaciones recreativas y otros servicios recreativos tuvieron para 2008

la cantidad de 571 millones de pesos, para 2009: 546 millones, 2010: 555 millones, 2011: 562 millones y para 2012: 579 millones. Uno de los problemas de mayor importancia al que deben enfrentarse y resolver tanto la pequeña como la mediana empresa es su incapacidad en la administración. En sí, este tipo de empresas cuentan con un administrador, que no es especialista sino un generalista. Esta deficiencia no les permite implantar una adecuada función administrativa y de gestión en sus operaciones. Sin una capacitación adecuada para administrar las empresas, nada puede garantizar el éxito de ellas (Valencia, 2002: 54).

- Las ventajas de las pymes son (ProMéxico, 2016):
- Son un importante motor de desarrollo del país.
- Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.
- Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.
- Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.
- Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.
- Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.
- Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal del o los dueños del negocio.

Desventajas de las pymes:

- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- Es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos.
- La calidad de la producción cuenta con algunas deficiencias porque los controles de calidad son mínimos o no existen.
- No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.
- Algunos otros problemas derivados de la falta de organización como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servi-

cio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos y falta de financiamiento adecuado y oportuno.

De acuerdo con esto se puede observar que una de las principales problemáticas es contratar personal especializado y capacitado, asimismo no poder cubrir los gastos de la capacitación de sus empleados. Esto aunado a que estas empresas empiezan a vivir un entorno global más competitivo, ante ello los empresarios se han percatado de que tienen que dejar de lado las antiguas formas de organización empresarial, para adoptar nuevas estrategias que les permitan enfrentar con éxito los nuevos retos, poder realizar cambios flexibles y reinventarse de manera ágil (Guzmán y Mayo, 2016: 196).

6.5. Empresa familiar

Para Valencia (2005: 25) la empresa familiar “es aquella en que los dueños y los que la operan toman decisiones estratégicas y operativas, son miembros de una familia o varias familias”.

Las empresas familiares se caracterizan por la propiedad y control de los miembros de una familia sobre la empresa, diferenciando los valores familiares y empresariales. Una gran cantidad de estudios han sido realizados sobre este tema, de los cuales algunos han comparado las empresas familiares y las no familiares, encontrando que las empresas familiares presentan una mejor rentabilidad debido a un uso más racional y eficiente de sus recursos. Sin embargo, la planeación estratégica es un elemento primordial para el desarrollo de las empresas familiares puesto que sólo un tercio llega a segunda generación y el 10% a la tercera. De acuerdo con los sectores económicos, la empresa familiar se distribuye en su mayor parte dentro del sector comercial, le sigue el sector servicios y por último el sector industrial. Muchas de estas compañías familiares son micro, pequeñas y medianas empresas, en su mayor parte las que denominan tiendas (Valencia, 2002: 72).

7. *Discusión*

El objetivo fundamental de toda organización, sin importar el tamaño o el sector a que pertenezca, siempre será obtener la rentabilidad deseada. Por tal motivo será imprescindible para el empresario determinar cuáles serán los puntos clave que le permitan alcanzar este objetivo, esto considerando que una empresa básicamente está conformada por recursos humanos, recursos de capital y recursos tecnológicos. Cada uno de los factores mencionados se correlacionan el uno con el otro; sin embargo, por mucho tiempo se ha considerado de mayor importancia al recurso humano por todo el conjunto de habilidades y destrezas que traen consigo y la capacidad de desarrollarlas aún más con una debida y adecuada formación. A lo largo de los años se ha ido enfatizando en la importancia de la formación de personal dentro de las organizaciones, debido a que este instrumento ha coadyuvado al mejoramiento de los procesos, el servicio al cliente y el liderazgo de las empresas. Pero a pesar de que la ley estipula esto como una obligación, la inclusión de esta estrategia es muy baja en las organizaciones mexicanas, en mayor medida dentro de las pymes es alarmante si se considera que estas empresas son la columna vertebral del país. Debido a su tamaño se les ha dificultado ser capaces de absorber los gastos que genera una capacitación, por ende, al no contar con el personal con la formación adecuada que se requiere para llevar a cabo las actividades correspondientes dentro de su área de trabajo, se obtienen consecuencias como: bajas ventas, baja calidad en el servicio o el proceso, baja competitividad; así como la ausencia de una buena toma de decisiones. El Parque Eco Alberto S. de S. S. es una pyme que pertenece al sector servicios al proporcionar entretenimiento en instalaciones recreativas y otros servicios recreativos, por tal motivo el contacto con el cliente es inevitable, por lo tanto es decisivo para el éxito de la empresa el servicio al cliente, por lo que la formación de personal se convierte en el punto crucial de importancia dentro de la administración de la organización. Tomando en cuenta que todas las actividades de la empresa se realizan con base en la experiencia.

8. Conclusiones

De acuerdo con la información obtenida, la formación del personal en una organización es prioritaria para obtener un mayor rendimiento de los recursos humanos en las actividades que realizan, y de esta manera alcanzar de manera satisfactoria los objetivos organizacionales. Las pequeñas y medianas empresas en el estado de Hidalgo no cuentan con la gestión del capital humano, es decir no se administra adecuadamente este recurso, por lo tanto es de ahí donde surge la necesidad de establecer directrices referentes a la formación y desarrollo del personal. Por lo tanto, es relevante el desarrollo de programas de formación de personal que consideren al capital humano como parte integral de la estructura organizacional de la empresa. Por lo que sería pertinente identificar las necesidades de formación dentro del Parque Eco Alberto S. de S. S. y de este modo poder diseñar un programa de formación que mejore la eficacia y eficiencia de los empleados que laboran en la organización.

Referencias bibliográficas

- Aragón Sánchez, A., Sanz Valle, R., y Barba Aragón, M. I. (2000). Condicionantes de la formación: En las pymes industriales. *Revista de Economía Industrial*, núm. 334, pp. 35-44.
- Bernal, C. E., y Mantilla, S. M. (2011). Aspectos generales del concepto "capital humano". *Criterio Libre*, pp. 203-226.
- Camps, M., y Pujol, M. (1997). Formación del personal en la industria alimentaria. SEFIB, pp. 1-15.
- Ciruela Lorenzo, Antonio Manuel. (2009). La formación del capital humano como elemento de desarrollo de las cooperativas. Análisis de las necesidades formativas en las sociedades cooperativas mediante procesos de auditoría socio laboral. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. CIRIEC-España. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17412311004>. Consulta: 7 de agosto de 2016.
- Comisión Nacional del Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI). Consultado 25-09-2016 en <http://www.gob.mx/cdi>

- Contreras, R. D. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*. Estado de México: Red Tercer Milenio, S. C.
- Dessler, Gary. (2009). *Administración de recursos humanos* (11ª edición). México: Pearson Educación.
- Grados, Jaime A. (2009). *Capacitación y desarrollo de personal* (4ª edición). México: Trillas.
- Guzman Sala, A. y Mayo Castro, A. (2016). La formación y profesionalización en las empresas familiares. *Przedsiębiorczosc I Zarzadzanie*, tomo xv, núm. 11, pp. 193-208. Pomoca, Tabasco, México.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). Consultado 20-05-2016 en <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/default.aspx>
- Keeley, B. (2007). *Capital humano: Cómo influye en su vida lo que usted sabe*. París: Castillo.
- ProMéxico. (2016, 06 de agosto). *ProMéxico inversión y comercio*. Obtenido de Pymes, Eslabón fundamental para el crecimiento en México: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- Rae, L. (1994). *Manual de formación de personal*. Madrid: Díaz de Santos.
- Rodríguez, V. M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, pp. 20-33.
- San Clemente Téllez, J. C. (2010). Formación y entrenamiento para personal de contacto en empresas de servicios. *AD-minister*, pp. 99-129.
- Smith, A. (1977). *Riqueza de las naciones*. México: Cruz O.
- Trabajo, O. I. (2015). Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo. *Conferencia Internacional del Trabajo* (p. 73). Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Valencia Rodríguez, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, pp. 20-33.
- Valencia, J. R. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Thomson.
- Villalobos Monroy, G., y Pedroza Flores, R. (2009). Perspectiva de la teoría del capital humano acerca de la relación entre educación y desarrollo económico. *Tiempo de Educar*, pp. 273-306.

CAPÍTULO 8

Propuesta de diseño de un manual de procedimientos administrativos como ventaja competitiva para la microempresa Paz & Cía en Puerto Vallarta

CARLOS SALVADOR PEÑA CASILLAS¹
RODRIGO ESPINOZA SÁNCHEZ²

1. Introducción

Dentro del mundo de las empresas y las organizaciones en general, existe la certeza de que todos y cada uno de sus procesos, para poder facilitar la labor administrativa éstos deben de estar formalizados y consensuados dentro de la propia organización con el objeto de darle armonía a la vida laboral. Habría que preguntarse: ¿qué importancia tienen las organizaciones en la vida en sociedad?, y acorde con ese cuestionamiento, con su respuesta valorar a ésta.

Por otra parte, dentro del mundo de los negocios y desde el *argot* de la administración, las etapas del proceso administrativo tienen que estar bien evidenciadas en la filosofía y la cultura de la empresa, es decir, que ese trabajo de la empresa se encuentra de manera formal en todas y cada una de las acciones que realizan sus trabajadores de una manera sistematizada, con el objeto de que

-
1. Estudiante del Centro Universitario de la Costa, de la Universidad de Guadalajara.
 2. Profesor-investigador del Centro Universitario de la Costa, de la Universidad de Guadalajara.

dichos procesos no se vean interrumpidos. Con esto se intuye que la planeación como premisa básica de la administración debe de estar sustentada de manera estructurada u organizada, y por ende dar paso a su segundo elemento, como ya se mencionó, a la organización de dichos procesos.

Las empresas mexicanas en su dimensión micro y pequeña enfrentan problemas en su administración, y esto debido en gran medida a la deficiencia de visión en cuanto a la formalidad, o quizás al empirismo reflejado en el origen de la disciplina y la cotidianidad del nacimiento del sector empresarial; prueba de ello es la poca o nula manifestación del diseño de la organización en sus diferentes facetas. El diseño organizacional posibilita crear estructuras de procesos organizacionales y de trabajo, como es el origen de su propia naturaleza, además atiende elementos fundamentales para la administración efectiva, atendiendo aspectos de formalidad, complejidad y centralización.

La organización como elemento coyuntural de la administración puede reflejarse, como ya se ha aludido, a través de manuales de organización, y en dichos manuales están representados los diversos procesos que le dan origen a la empresa, pero a la vez plasman las visiones, misiones, objetivos y estrategias que requiere el negocio o negocios para cumplir con el objetivo empresarial que facilitó su gestación.

Existen variados tipos de manuales que dan respuesta a elementos de la administración como es la organización, y éstos van desde los manuales generales hasta los específicos o de un puesto en particular. Sin embargo, al referirse a la estructuración de procesos, se alude en este caso a la propuesta de un manual de procedimientos administrativos para un caso específico de una micro y pequeña empresa de servicios profesionales como lo es la empresa de servicios profesionales Paz & Cía en Puerto Vallarta.

Lo expuesto induce a pensar entonces que los manuales de organización son parte esencial del diseño de estructuras de trabajo y de procesos, y una vez que están desarrollados sus contenidos, para aplicarse sus diferentes procesos facilitan la toma de decisiones y la operacionalización de los mismos, y en ese momento se convierten en una fortaleza o estrategia de primer orden para obtener así una ventaja competitiva basada en la organización sobre

la competencia, la cual no cuenta con los medios que le permitan agilizar sus procesos y le faciliten el control de los trabajadores que laboran dentro de ella.

Esta propuesta de diseño procura subsanar las deficiencias del empirismo microempresarial que desde su origen no consideró a la formalidad como algo importante y significativo para el ejercicio de la toma de decisiones y el funcionamiento de todos y cada uno de los procesos de trabajo dentro de una organización o empresa. Por tanto, el objetivo del presente trabajo es hacer una propuesta de diseño organizacional sustentado en la elaboración de un manual de procedimientos administrativos que agilice los procesos de la empresa en cuestión, además de permitir una mayor delegación de responsabilidades y reducir los tramos de control dentro de la misma.

2. Desarrollo de la investigación

2.1. Contexto general de las pequeñas y medianas empresas (pymes)

Existe una tipología empresarial que a pesar de no tener bien definida en algunas economías dicha clasificación, sí se tiene la claridad de lo que cada una de ellas representa, aunque dicha clasificación no es homogénea; por tanto, se debe estar consciente de esto.

Una de esas clasificaciones está determinada por la existencia de las pequeñas y medianas empresas (pymes), que a nivel mundial tienen una importancia significativa para las diversas economías y son fundamentales para el desarrollo de las esferas nacionales, regionales y locales, ya que es a través de éstas el cómo se produce e intercambian los satisfactores de muchas de las necesidades humanas, así como la creación de empleos remunerados para la población de las comunidades rurales y urbanas.

Para estatificar lo anterior, sólo basta aludir a Centty (2003), quien menciona que a nivel mundial la revalorización de las pymes y su respectivo sector como unidades productivas de pequeña escala se dan a partir de los años setenta debido principalmente a cambios estructurales como el crecimiento de los servicios, es de-

cir, que el antiguo paradigma de que sólo son empresas aquellas unidades de producción que generan bienes tangibles, cambia rotundamente desde que las facturaciones por servicios de consultorías empresariales, tratamientos clínicos, respaldo o soporte técnico y la valorización del conocimiento como factor de producción comienzan a generar riqueza y valor agregado a los intangibles o servicios que anteriormente no se consideraban tan importantes o valiosos como un activo físico; paralelamente el crecimiento de los productos informáticos en un contexto en que los cambios se dan día a día y que la obsolescencia se cuenta por segundos, las empresas se ven en la necesidad de reducir su tamaño para contar con mayor eficiencia, es decir se hacen más compactos los productos o nulos en caso de prescindir de ellos y contratar directamente servicios de terceros ocasionando como consecuencia que las empresas disminuyan su tamaño, significando en algunas ocasiones una reducción de costos.

En el mismo sentido la autora anterior señala que además de existir un mayor panorama estadístico, en el cual se menciona que en Estados Unidos el 40% de las pymes mueren antes de los cinco años, dos tercios pasan a la segunda generación y tan sólo el 12% sobreviven a la tercera generación, además de que se cuenta con 22 millones de negocios que generan 129 millones de puestos de empleo y ocupa 5.8 personas por empresa.

Los datos anteriores exponen la fragilidad económica que existe en el país vecino, ya que se pone en evidencia la capacidad limitada de supervivencia de las empresas que constituyen la base de su economía, por lo cual se denota la relevancia de propiciar más apoyos para estas, siendo un campo de estudio imperativo para mejorar las condiciones económicas de las mismas, y por ende contribuir a una mejor relación con mayores oportunidades comerciales y de competencia.

En otros países del mundo, considerando a los miembros del G-7 como es el caso de Japón, existen un promedio de 9.1 millones de pequeñas empresas que generan 67.2 millones de empleos, el promedio de ocupación por empresa es de 7.4 personas. Mientras que en Italia trabajan 5.2 personas por empresa (Centty, 2003).

México es un generador de pequeños y medianos negocios, los cuales tradicionalmente han sido abastecedores de productos y

empleo. En 2004, del universo de 4.1 millones de empresas, 95.6% eran microempresas, 3.4% pequeñas y 0.8%, medianas. Sólo 0.2% son grandes de empresas. Dicho universo es alimentado anualmente por 200 mil empresas nuevas (Morales, 2011).

En 2014 las microempresas continuaban constituyéndose como el principal pilar de la economía mexicana al predominar el mercado con 94.3% del total de los comercios, de acuerdo con los resultados definitivos de los Censos Económicos 2014 emitidos por el INEGI.

Al presentar los resultados definitivos de los Censos Económicos 2014, el director general de Estadísticas Económicas del INEGI, Arturo Blancas, informó que en 2014 había un total de cinco millones 654 mil 12 establecimientos, cifra superior a los cinco millones 144 mil 056 que existían en 2009, lo que representó un aumento de 1.9%. Aunado a lo anterior, afirmó que la economía mexicana se sigue caracterizando por tener muchos establecimientos pequeños, pues 94.3% son micro, 0.9% son medianos, 4.7% son pequeños y 0.2% grandes (*La Jornada en línea*, 2015).

Esto justifica que en el territorio mexicano es de vital importancia impulsar a las pymes para obtener importantes beneficios macroeconómicos, ya que son los entes económicos predominantes dentro del mismo y se encuentran en acelerado crecimiento, mediante la investigación de proyectos que les permitan mejorar en los diversos ámbitos empresariales, además de fomentar en los nuevos emprendedores la cultura de la formalidad, ya que es el único medio para lograr un crecimiento sostenido e incrementar sus posibilidades de permanencia en el mercado.

Sin embargo, una de las características principales de las pymes, a pesar de constituir las bases de las principales economías mundiales es la falta de formalidad dentro de su organización, ya que como prueba de ello el vicepresidente de la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), Jaime Castillo, reveló que alrededor de 90% de las pequeñas y medianas empresas del país carecen de manuales de operación en sus procesos y procedimientos. El también fundador de la franquicia Grúas Gorila precisó que esa carencia es una de las principales causas por las que 80% de las empresas quiebran a dos años de su creación (*Informador.mx*, 2014).

La situación anteriormente mencionada pone en evidencia una potencial área de oportunidad, misma que representa una diferencia entre las pymes y las grandes empresas, como lo es el establecimiento formal de manuales de procedimientos y políticas que aporten mejoras a las organizaciones, las cuales deben ser uniformes a lo largo de toda la estructura de las mismas, para lo cual deben ser dadas a conocer a todos los miembros de la empresa para posteriormente ser aplicadas. Este tipo de control interno es parte importante dentro de las empresas para la minimización de riesgos y el máximo aprovechamiento de los recursos empleados dentro de la operación.

2.2. Contexto general del sector servicios

El sector o actividad a investigar respecto a las microempresas que prestan servicios profesionales de contabilidad denominadas despachos contables según el INEGI, es el número 54, denominado servicios profesionales, científicos y técnicos, del cual específicamente recae en la rama 5412 sobre servicios de contabilidad, auditoría y servicios relacionados y aterrizando finalmente en la clase 541211 correspondiente a servicios de contabilidad y auditoría.

El sector de servicios profesionales, científicos y tecnológicos en cuanto a su aportación al PIB nacional en una escala histórica del año 2003 al 2013 con una base de 2008, ha tenido un crecimiento sostenido desde 2003 hasta 2008, hasta que comenzó a decaer significativamente en 2009 y 2010, recuperándose en el año 2011 y presentó un crecimiento más lento pero sostenido hasta el año 2013 (INEGI, 2015).

2.3. Antecedentes históricos de la empresa

La empresa Paz y Cía comenzó en el año 2000 con un joven egresado de la carrera de contaduría pública con deseos de superarse y mediante el uso de sus conocimientos adquiridos empezó a crear una cartera de clientes para brindarles apoyo contable.

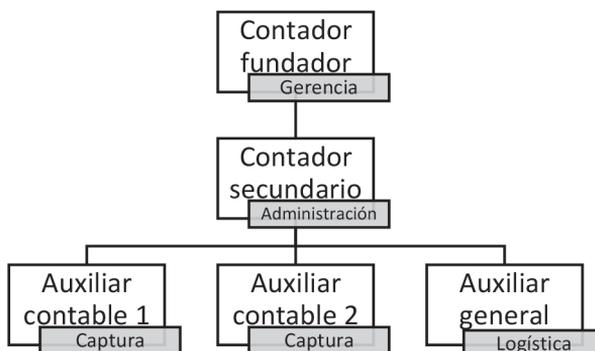
Cuando estableció su despacho contable como tal, se allegó de dos ayudantes, quienes le permitieron continuar laborando en

otras áreas para fortalecer sus finanzas lo suficiente para consolidar su despacho contable completamente.

En el año 2010 ya contaba con los recursos necesarios para dedicarse completamente a la prestación de servicios profesionales de contabilidad en su despacho propio, el cual ya contaba también con todas las herramientas necesarias para funcionar como tal.

Pero no fue sino hasta el año 2014 cuando la estructura en su organización se consolidó como tal, al contar con una diversa variedad de funciones técnicas a realizar, como intendencia, mantenimiento, realización de pagos diversos y logística; fue necesario incrementar su personal, por lo cual se formuló un organigrama, mismo que prevalece en el presente (Paz, 2015).

Figura 1



Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

La estructura interna de la organización del despacho Paz & Cía consta de varios elementos, se trata de un orden jerárquico en el que la posición más alta, la administración y la toma de decisiones la desempeña el mismo fundador de la empresa y más experimentado licenciado en contaduría pública; el cual da la aprobación final a cada contabilidad mensual elaborada, en el segundo nivel se encuentra el otro contador al mando que actúa como un filtro de información entre el tercer y el primer nivel, y finalmente el tercer nivel de la organización en el cual se sitúan el personal ope-

rativo de la organización, el cual consta de dos capturistas y un auxiliar general.

Sin embargo, existen una serie de actividades que la empresa aún no desempeña y que deberían darse, ya que no es suficiente la elaboración de contabilidades y reportes a los clientes, sino que también es importante que actúen como un medio para ayudar a sus clientes a la obtención de apoyos y créditos otorgados por diversos programas diseñados específicamente para el desarrollo y crecimiento de la organización, además de lograr mecanismos en los cuales logren que la información aportada a los clientes realmente influyan en la toma de decisiones de los mismos.

3. Referentes de la investigación

Uno de los aspectos de importancia relativa en la investigación es hacer alusión al sustento o argumentación que soporta la indagatoria bibliográfica, por lo cual se investigaron diversos textos de diferente índole para conformar el sustento teórico.

3.1. Antecedentes de investigación

Al respecto Medina (2014) realizó una investigación intitulada: *Propuesta de un manual de procedimientos administrativos para la coordinación de la Licenciatura en Contaduría Pública del Centro Universitario de la Costa*; en dicha investigación ella trata aspectos de formalización de los diferentes procesos administrativos y operativos que deben ejecutarse dentro de esta coordinación para dar respuesta a una eficiente administración de un plan de estudios; para dicho trabajo esta autora utilizó las siguientes palabras clave: manual, procedimiento, proceso, diseño organizacional y plan de estudios. Las *palabras clave* de la investigación mencionada son: Licenciatura en Contaduría Pública, Manual de procedimientos, Centro Universitario de la Costa.

Aunado a lo anterior, es pertinente mencionar también la investigación realizada por Hernández (2015) titulada *Manual de organización como intervención para incrementar la productividad de la empresa de seguridad probada SEPEPSA*, en la cual se aborda la

necesidad de delimitar y formalizar dentro de una empresa de seguridad privada los diversos procesos necesarios de llevar a cabo para su correcto funcionamiento de una forma eficiente. Y para tal efecto utilizó como palabras clave: seguridad privada, SEPEPSA S, A. de C, V., Puerto Vallarta Jalisco.

Otra investigación pertinente de mencionar es la realizada por Arce (2015), titulada *Propuesta de reorganización y calidad de vida empresarial, caso de estudio: SARS Construcciones*, en la que se propone un estudio y rediseño de una empresa del ramo de la construcción como una opción de mejora de impacto directo en su calidad empresarial y la formalización de sus procesos mediante el establecimiento de las atribuciones correspondientes a cada puesto, recurriendo principalmente al análisis de diseño organizacional de la misma. Las palabras clave de esta investigación fueron: reorganización, calidad de vida empresarial, SARS Construcciones.

Finalmente es importante mencionar que existen muchos antecedentes de investigaciones de este tipo; además de las anteriores, existen otros trabajos realizados en la materia, como el de López (2014) en el cual delimita la importancia de establecer procesos formales dentro de un despacho contable, mediante diversos fundamentos teóricos que respaldan su proyecto, y también menciona los beneficios que obtiene la organización con la implementación de los mismos. En esta investigación se utilizaron las siguientes palabras clave: administración, manual de organización, consultoría de negocios.

3.2. Referentes teórico-conceptuales

Las organizaciones son entidades sociales que están dirigidas a las metas, están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y están vinculadas al entorno. El elemento clave de una organización no es una construcción ni un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están constituidas por las personas y las relaciones entre ellas. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas (Daft, 2011).

Otros autores como Robbins y Coulter (2014) definen el término organización como la función administrativa que tiene que ver con disponer y estructurar el trabajo para lograr los objetivos organizacionales, a lo cual realiza la acotación de que se trata de un proceso importante durante el cual los gerentes diseñan una estructura organizacional.

Autores anteriores hacen referencia a que dicha estructura organizacional es la disposición formal de los puestos de trabajo dentro de la organización, la cual se representa de forma gráfica mediante los organigramas. Cuando los gerentes crean o modifican la estructura, están poniendo en práctica el diseño organizacional, un proceso que involucra decisiones relativas a seis elementos: especialización laboral, departamentalización, cadena de mando, alcance del control, centralización, y descentralización y formalización.

Dicho de otro modo, el diseño organizacional es una función administrativa en la cual es posible modificar la estructura de las organizaciones de tal forma que le facilite a cada una de sus partes alcanzar el desempeño deseado y así lograr sus objetivos.

Por tanto la presente investigación tiene como propósito formular una estrategia para la competitividad de un despacho contable basada en un manual de procedimientos administrativos, que le permita el cumplimiento completo de las responsabilidades a los subordinados, y a la vez para adoptar decisiones en el marco de una serie de políticas y procedimientos desarrollados por la dirección superior, lo cual permitirá disminuir la dependencia del personal operativo hacia los líderes o la gerencia, y al mismo tiempo incrementar su productividad.

Existen diversos teóricos que abordan el estudio de los manuales mediante la aportación de varias definiciones válidas de lo que significa un manual. Según Duhalt (1990), un manual es “un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.

Además, para Terry y Franklin (1993) un manual es “un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al

empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.

Aunado a esto, Continolo (1978) define al manual como “una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

Finalmente, con base en las definiciones anteriores, Rodríguez (2012) concluye que un manual es un instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa, que de esta manera pierde su carácter nebuloso y abstracto, para convertirse en una serie de normas definidas.

Lo referido en el párrafo precedente induce a reflexionar que el manual es un instrumento de control administrativo, pero a la vez es una herramienta que puede convertirse en una estrategia competitiva, ya que le otorga a la administración ciertas bondades que agilizan el proceso de toma de decisiones, obteniendo así mayores beneficios de sus recursos materiales y humanos, debido a que con ellos su estructura puede funcionar de una forma más orgánica, en la que todas y cada una de sus partes son de vital importancia para las anteriores, y al formalizar los procesos se obtiene una ventaja sobre la competencia que aún no implementa procesos formales en su estructura.

Con esto se puede aludir a Porter (1994), quien menciona que la ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación con los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados.

El autor anteriormente mencionado indica que para que una empresa logre una capacidad real de generar valor a largo plazo, su estrategia empresarial debe enfocarse en trazar un plan de ventaja competitiva sostenible en el tiempo, por lo cual define las ventajas competitivas en tres tipos.

El primer tipo de ventaja es el liderazgo en costos, el cual indica que una empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector, y para ello puede recurrir a diversas fuentes como lo son la persecución de las economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materias primas, entre otros factores diversos. Menciona además que si una empresa puede lograr y sostener el liderazgo de costo general, será entonces un ejecutor sobre el promedio en su sector industrial, siempre y cuando pueda manejar sus precios cerca o en el promedio del sector industrial, y a precios equivalentes o menores que la competencia; la posición de costo bajo de un líder se traduce en mayores retornos. Sin embargo, si el producto de un líder de costos no se percibe como comparable o aceptable para los compradores, un líder de costo se verá obligado a descontar los precios muy por debajo de sus competidores para lograr las ventas.

Dicho de otro modo, es de vital importancia que al procurar el liderazgo en costos no se sacrifique la calidad del producto o el servicio a brindar, ya que parte importante de esta ventaja es la percepción con la que cuenta el consumidor respecto de lo que se le vende, y si ésta no se satisface, podría ocasionar una cancelación de los beneficios respecto a la posición favorable en costos.

El liderazgo en costos es la estrategia más intuitiva y representa una oportunidad si la empresa está capacitada para ofrecer en el mercado un producto a un precio inferior comparado con la oferta de las empresas oponentes. Este tipo de estrategia requiere una atención prioritaria enfocada en reducir los costos de producción sin sacrificar la calidad estándar del producto en el mercado.

Esto lleva a la segunda estrategia genérica, la cual es la diferenciación, en la cual una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son altamente valoradas por los compradores, lo cual consiste en identificar y seleccionar uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se establece como meta primordial satisfacer esas necesidades dando como recompensa su exclusividad y un precio superior.

La diferenciación constituye una opción atractiva para empresas que quieren construirse su propio nicho en el mercado y no apuestan necesariamente a un elevado porcentaje de consensos

en términos generales, sino en compradores que buscan características peculiares del producto distintas a las que ofrecen las empresas oponentes.

Es importante destacar que la diferenciación es una estrategia de alto costo y que siempre existe el peligro de que pueda surgir otra empresa que se diferencie de la misma forma, y dado el caso, se recae nuevamente en una estrategia de liderazgo en costos. Sin embargo, mientras este último no permite a dos empresas oponentes afirmarse con igual fuerza en el mercado, con la diferenciación dos empresas del mismo rubro que apuestan en características distintas para sus productos podrían lograr ambas un buen resultado en el mercado.

Porter (1994) concluye en la tercera estrategia genérica, que es el enfoque, la cual representa una marcada diferencia a las anteriores ya que descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro del sector industrial en el que el enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos blanco, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva en sus segmentos meta, aunque no posea una ventaja competitiva general.

Por consiguiente se intuye que al hablar de una estrategia de diseño organizacional que modifica la estructura de las organizaciones para conseguir de esa manera ser mejor, constituye una ventaja competitiva de dos tipos, siendo la primera la de liderazgo en costos, ya que uno de los objetivos de dicha reestructuración es lograr mejoras en la aplicación de los recursos y obtener mayor eficiencia, y la segunda es diferenciación, ya que al tratarse de una empresa de servicios, una modificación organizacional sería el medio adecuado para lograr que el personal apropiado esté preparado para brindar la mejor atención posible al cliente.

Comprendido el conjunto anterior de conceptos, es importante delimitar el objetivo de aplicación de los mismos, los cuales al ser temas de la índole administrativa, se desarrollan como una alternativa de análisis para la mejora de las empresas. En el caso particular de la presente investigación las empresas objetivo son las pymes, pero es pertinente establecer una definición válida de las mismas.

La pequeña y mediana empresa (conocida también por su acrónimo PYME o pyme), es una micro, pequeña o mediana empresa que como unidad económica es operada por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización jurídica o gestión empresarial y desarrolla cualquier tipo de actividad ya sea de producción, comercialización o prestación de servicios (Conducef, 2016).

Además, la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Conducef) establece que las microempresas son todas aquellas empresas de cualquier sector que cuenten con un tope máximo de 10 trabajadores y con un rango de monto de ventas anuales de hasta cuatro millones de pesos.

Aunado a esto, la Secretaría de Economía (2009) establece el “acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas”, en el cual se plasma en el *Diario Oficial de la Federación* una clasificación oficialmente válida en la que se indica que las microempresas se considerarán como tales mediante un tope máximo de 10 trabajadores, las pequeñas empresas desde 11 hasta 50 trabajadores, y la mediana empresa desde 31 hasta 100 trabajadores.

4. Metodología

La presente investigación es de corte cualitativo, debido a que según Muñoz (2011) tiene como finalidad la descripción de las cualidades y características de un fenómeno; además tan sólo pretende estudiar una parte de la realidad y no busca probar teorías o hipótesis, sino descubrir las cualidades del objeto de estudio.

Asimismo, se trata de un estudio de caso ya que de acuerdo con Cabrera (2013, que cita a Muñoz, 2011), la investigación en estudios de caso se elige, por lo general, cuando se pretende hacer un análisis de un individuo, un fenómeno o un evento en especial, una unidad de análisis específica, un objeto de estudio concreto o un caso especial de interés.

Cabe mencionar que también recurre a la utilización del método inductivo, el cual de acuerdo con Bernal (2010) menciona

que utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos; en este caso se recopiló información de una empresa mediante entrevistas en profundidad no estructuradas para conocer la empresa y toda la información pertinente respecto de su funcionamiento; y observación directa, además de sustentar teóricamente la investigación mediante el análisis de bibliografía relacionada y estadísticas pertinentes.

Dicha investigación actualmente se encuentra en la fase de construcción de marco teórico, en la cual se recurrió a la revisión de todas las teorías y conceptos pertinentes a la misma, además de que ya se estableció contacto con la empresa, en el cual se conocieron sus características particulares, además de antecedentes y otros datos relevantes, para con base en ellos y mediante análisis se procederá a diseñar la propuesta de diseño que consiste en un manual de procedimientos administrativos.

5. Conclusión y sugerencias

Debido a que la investigación está en proceso, se espera concluir con la propuesta de un manual de procedimientos administrativos como alternativa de competitividad para el despacho contable en cuestión, que le aporte diversos beneficios como pueden ser:

- La conservación del esfuerzo administrativo, ya que así se reduce la carga a los altos mandos sobre delegación de responsabilidades.
- Imponer un nivel de consistencia en toda la organización, al formalizar mediante un documento establecido las características y funciones de cada elemento dentro del organigrama de la empresa.
- Facilitar la delegación de autoridad, al tener la posibilidad de apoyarse en los manuales para facilitar la clara comprensión de cada una de sus responsabilidades y funciones de los colaboradores de la empresa.
- Lograr métodos más eficientes de operación, ya que al establecer un manual como guía de operación, se evita al personal divagar sobre la realización de sus funciones.

- Facilitar la acción de control, al ser una herramienta más encaminada a esta fase del proceso administrativo, y de igual manera puede contribuir a las tres funciones restantes si es planteada correctamente.
- Ayudar a lograr una mejor coordinación de actividades, entre otros.

Acorde con párrafos anteriores, se puede observar que las funciones son muy genéricas, lo que ocasiona o trae implícito una desventaja competitiva ya que el personal teniendo las capacidades para poder seguir produciendo o prestando un servicio, deja de hacerlo por esa falta de estructuración más analítica que permite aprovechar otros segmentos de servicios profesionales inherentes al campo de una microempresa prestadora de servicios profesionales, como son los despachos contables.

Referencias bibliográficas

- Arce Villegas, M. P. (2015). *Propuesta de reorganización y calidad de vida empresarial, caso de estudio: SARS Construcciones*. Puerto Vallarta: Universidad de Guadalajara.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación en administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá D. C., Colombia: Pearson.
- Cabrera Robles, I. G. (2013). *La planeación estratégica en el sector educativo particular de nivel medio superior, caso escuela Agustín Yañez*. Puerto Vallarta, Jalisco: Universidad de Guadalajara.
- Centty Villafuerte, D. B. (2003, 14 de junio). *Informe pyme-región de Arequipa 2002*. Arequipa, Perú: Nuevo Mundo. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/422/antecedentes%20de%20las%20pymes%20en%20el%20mundo.htm>
- Condusef. (2016, 14 de junio). www.condusef.gob.mx. Obtenido de http://www.condusef.gob.mx/pdf-s/cuadros_comparativos/bancos/cuentas_credito/pymes/empresario_pyme.pdf
- Continolo, G. (1978). *Dirección y organización del trabajo administrativo*. Bilbao: Deusto.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México, DF: Cengage Learning.

- Duhalt Krauss, M. F. (1990). *Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas*. México: Fondo Editorial FCA.
- Hernández Castillo, B. L. (2015). *Manual de organización como intervención para incrementar la productividad de la empresa de seguridad privada SEPEPSA*. Puerto Vallarta: Universidad de Guadalajara.
- IMCP. (2015). IMCP.org.mx. Obtenido de http://imcp.org.mx/areas-de-conocimiento/etica/para-ubicar-el-papel-que-desempena-dentro-de-la-sociedad-el-contador-publico-como-tal-es-importante-retroceder-en-el-tiempo-y-establecer-la-forma-en-que-se-genero-esta-profesion#.vhm-lvl_okp
- INEGI. (2015, 19 de noviembre). Obtenido de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/scian/scian.aspx>
- Informador.mx. (2014, 16 de agosto). Recuperado el 5 de junio de 2016, de [www.informador.com.mx: http://www.informador.com.mx/economia/2014/543902/6/pymes-sin-manual-de-operacion.htm](http://www.informador.com.mx/economia/2014/543902/6/pymes-sin-manual-de-operacion.htm)
- La Jornada en línea. (2015, 28 de julio). [jornada.unam.mx](http://www.jornada.unam.mx). Recuperado el 13 de junio de 2016, de <http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2015/07/28/aumentan-comercios-en-mexico-el-94-son-microempresas-inegi-9993.html>
- López Rivera, M., López Parra, M. E., y González Navarro, N. E. (2014). *Manual de organización aplicado a un despacho contable a través de la consultoría de negocios*. Ciudad Obregón, Sonora: Instituto Tecnológico de Sonora.
- Medina Camacho, A. (2014). *Manual de procedimientos administrativos para la coordinación de la Licenciatura en Contaduría Pública del Centro Universitario de la Costa*. Puerto Vallarta: Universidad de Guadalajara.
- Morales Nájjar, I. (2011). Las pymes en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora. *Economía Informa. Publicación bimestral de la Facultad de Economía de la UNAM*, núm. 103. Recuperado el 14 de junio de 2016, de <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/366/06isaia.pdf>
- Muñoz Razo, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Pearson Educación.
- Paz Urbina, L. C. (2015, octubre). Entrevista académica al gerente de un despacho contable. (C. S. Peña Casillas, entrevistador).
- Porter, M. E. (1994). *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México, DF: CECSA.
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2014). *Administración*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson.
- Rodríguez Valencia, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México, DF: Cengage Learning.

Secretaría de Economía. (2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. *Diario Oficial de la Federación*. México.

Terry, G. R., y Franklin, S. G. (1993). *Principios de administración*. México: CECSA.

DESARROLLO ECONÓMICO

CAPÍTULO 9

La estrategia de colaboración productiva como alternativa de desarrollo económico solidario en el estado de Hidalgo

DULCE MARISOL ARTEAGA GODOY¹

DONAJI JIMÉNEZ ISLAS²

JOSÉ LUIS BRAVO SILVA³

Introducción

Durante los últimos años la economía mexicana se ha caracterizado por su persistente inestabilidad y por ser el escenario modelo para la aplicación de los programas de ajuste y estabilización económica promovidos por los organismos financieros multinacionales; dichos programas han perseguido sanear las cuentas de la nación para buscar su equilibrio, reactivar la economía y garantizar el pago de la deuda externa, pero han soslayado los efectos de las crisis y de las medidas económicas sobre la población, los cuales han sido más devastadores sobre la economía de aquellos estados de la Federación que presentan mayores signos de atraso económico y social, cuyo nivel de vida evidencia el subdesarrollo, como es el caso de Hidalgo (Ortiz, 1996).

Debido a ello, hidalguenses se han visto obligados a emigrar por falta de fuentes de empleo; actualmente con un promedio 5.2% de migrantes en los últimos cinco años de acuerdo con datos del INEGI (2010), como consecuencia de las fuentes internas de

-
1. Estudiante de la Universidad de Guanajuato.
 2. Profesor-investigador del Instituto Tecnológico Superior de Huichapan.
 3. Profesor-investigador del Centro Universitario de la Costa, de la Universidad de Guadalajara.

autofinanciamiento, de su acompañamiento productivo y la reducción de la inversión pública federal que apoya a la transformación de su economía.

Por otro lado, se tienen diversos factores que afectan directamente el desarrollo económico de las comunidades rurales del estado de Hidalgo, como es la escasez de agua, tierras fértiles propicias para la agricultura, el lento crecimiento y la escasa articulación de los sectores de la economía, como son la exportación de materias primas con escaso valor agregado, la mano de obra calificada factible y mal remunerada, la utilización de aguas residuales con fines de riego sin tratamiento, aparición de problemas de contaminación lo cual genera la esterilidad de las tierras derivado del uso, entre otros obstáculos que interceptan el crecimiento económico del estado de Hidalgo.

Por lo tanto, el presente trabajo tiene como objetivo analizar la situación económica del estado de Hidalgo mediante una reflexión crítica de la realidad social que permita focalizar estrategias de colaboración como alternativa de la inclusión productiva en comunidades rurales. Esta investigación es de corte cualitativo; como herramientas se utilizaron la investigación documental a través de una revisión bibliográfica para conocer el contexto del desarrollo económico del estado de Hidalgo y su impacto en el encadenamiento productivo.

Contexto del estado de Hidalgo

De acuerdo con la información brindada por el Servicio de Infografía Agroalimentaria de Hidalgo (SIAP, 2014) el estado de Hidalgo ocupa una región privilegiada en el centro de la República Mexicana, cuenta con 84 municipios, con una extensión territorial de 20'846,450 hectáreas, superficie que representa el 1.1% del territorio nacional y por su tamaño ocupa el lugar 26 dentro de la República; de esta superficie estatal, están dedicadas a la agricultura y uso pecuario 903,503.5 ha, lo cual corresponde al 48% de población rural, siendo entre 4,500 localidades de las cuales el 96% son menores de 2,500 habitantes; la gran mayoría están ubicadas en municipios y regiones marginadas y por consiguiente

carecen del bienestar, además de estar en condiciones de exclusión y vulnerabilidad (Vargas, 2011).

De esta población y superficie mencionada que se dedica a las actividades del sector primario, cabe resaltar que por su ubicación geográfica, el estado de Hidalgo posee una gran variedad de recursos naturales, diversidad étnica y cultural de que dispone; sin embargo, a pesar de sus recursos naturales y culturales, el estado se ha caracterizado por tener una sociedad y economía con un bajo nivel de integración, lo cual ha frenado el desarrollo económico.

Esto debido a diversas problemáticas existentes en el sector rural, como es el rezago social, las condiciones climáticas, algunos tipos de suelos que no son aptos para la agricultura producto de su topografía y condiciones orográficas en donde incide directamente en la calidad y productividad de los suelos, la escasez de agua, y falta de infraestructura para irrigar las tierras destinadas a la agricultura en donde el 66% de la superficie del estado de Hidalgo se ha destinado a actividades agropecuarias y de ellas el 30% se dedica a la agricultura, el 14% a la ganadería y el 22% a la silvicultura; la producción que se destaca en el estado es de cereales y forrajes, que abarca diversos cultivos apreciados tanto en el mercado nacional como en el internacional, de los cuales podemos destacar el maíz de grano con el 31.4%, maguey pulquero con el 19.2%, alfalfa verde 16.2%, cebada grano 7.7% y frijol 4.8% del valor total de la entidad (SIAP, 2014).

Cabe señalar que el estado de Hidalgo, desde el punto de vista estratégico territorial por la cercanía o colindancia con los estados de San Luis Potosí y Veracruz ubicados al norte, al este con el estado de Puebla, al sur con los estados de Tlaxcala y México, al oeste con el estado de Querétaro, lo convierte en un estado con posibilidades reales de desarrollo estratégico de la comercialización, lo que a su vez estos elementos favorecen las posibilidades de desarrollo de la agricultura, la ganadería, el sector terciario, además de considerar las potencialidades de sitios ecoturísticos que existen en las zonas rurales de la entidad (Islas, 2011).

En la figura 1 se muestra la ubicación geográfica del estado de Hidalgo y su colindancia con los estados ya mencionados.

Figura 1
Mapa del estado de Hidalgo



Fuente: Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP, 2014).

Hidalgo tiene una densidad poblacional de 136 habitantes por km², con una distribución de la población por localidades del 60% urbana (2,500 y más habitantes) y 40% rural (1 a 2,499 habitantes), donde el 51.7% son mujeres y el 48.3% hombres; cuenta con 2'075,507 habitantes en edad de trabajar, de quienes el 56.2% de la población se encuentra ocupada, siendo el 37.5% mujeres y 62.5% hombres.

Dentro del sector primario, el 22.5% de las personas ocupadas trabajan en este sector, mientras que en el sector secundario es el 21.1% y el terciario tiene una participación del 56%. En población desocupada tiene una participación del 4.1% (SIAP, 2014).

Por lo tanto, Hidalgo genera 204,277 millones de pesos de aportación al PIB nacional, de 3.9% nacional y 2.9% entidad, y dentro del sector primario se generaron 7,625 millones de pesos, por lo cual la aportación del sector primario al PIB de la entidad fue de 3.8%, mientras que el PIB nacional fue de 1.9%.

Marco teórico

Necesidades de desarrollo agrícola

Los sectores de la alimentación, el desarrollo agrícola y rural están estrechamente ligados al desarrollo en general, pues proporcionan no sólo sustento a las poblaciones de escasos recursos de las zonas rurales, sino también un ingreso de divisas, alimentos para las ciudades, materias primas, un mercado para la industria y un excedente que puede ser invertido en su conjunto para el país (Maxwell y Heber, 2001).

Sin embargo, no se han llevado de manera oportuna las prácticas del desarrollo agrícola por el desconocimiento de cómo agrupar estas actividades en un mundo competitivo; cabe señalar que el desarrollo rural persigue dar respuesta a tres necesidades básicas para hacer posible un desarrollo económico solidario (Vilches *et al.*, 2014):

- Mejorar la formación y el bienestar de personas que viven en este medio, erradicando la pobreza extrema y evitando su migración hacia la marginación de la periferia de las ciudades.
- Lograr una producción agrícola sostenible para asegurar que todos los seres humanos tengan acceso a los alimentos que necesitan.
- Proteger y conservar la capacidad de la base de recursos naturales para seguir proporcionando servicios de producción, ambientales y culturales.

Problemáticas en el ámbito de desarrollo rural

En Latinoamérica la economía rural es tratada por la mayoría de las políticas públicas como un problema de orden sectorial y produc-

tivo. Aún hoy continúa identificándose “lo rural” con “lo agrícola”; de ahí que la pobreza y el desarrollo rural sean abordados, insistentemente, con estrategias agrícolas; no obstante, se hace caso omiso de la complejidad de la economía de los territorios rurales y de las estructuras articuladas e interdependientes que cobran forma en ellos. Por tanto, este organismo plantea que la articulación de una economía de territorio implica el reconocimiento de la competitividad proveniente de sus ventajas competitivas y comparativas, las cuales se desarrollan a partir de las relaciones de los diferentes eslabones de la cadena productiva al establecer acuerdos de cooperación (Tapia *et al.*, 2015).

Las comunidades rurales mexicanas están en crisis, mientras que el país adopta una economía abierta de libre mercado, la cual ha provocado que la agricultura campesina sea poco rentable. Como consecuencia del cambio en el panorama político, las comunidades rurales están “solas” económicamente hablando. Por lo que los defensores de la economía solidaria están buscando un camino para avanzar que confía en la autoayuda y apoyo comunitario en lugar de ser dependientes de las iniciativas de Estado (Heald, 2012).

Economía solidaria

La “economía solidaria” es un modelo económico que integra las capacidades y potencialidades de cada individuo para contribuir al buen desarrollo de la calidad de vida de las personas; este modelo trabaja de manera conjunta para lograr una serie de beneficios sociales y culturales a toda la sociedad (Mora, 2012).

Importancia de la economía solidaria

Asimismo la economía solidaria es parte de una consideración alternativa al sistema de prioridades en el que actualmente se fundamenta la economía neoliberal. Se trata de una visión y una práctica que reivindican la economía como medio y no como fin al servicio del desarrollo personal y comunitario, como instrumento que contribuya a la mejora de la calidad de vida de las personas y de su entorno social (Askunze, 2007).

Para poder desarrollar la economía solidaria se considera como instrumento que contribuya a mejorar la calidad de vida de las personas y de su entorno social, por lo que esta perspectiva convierte a la economía solidaria en una práctica fundamental transformadora que conlleva al desarrollo de una serie de valores y de prácticas relacionadas con el empoderamiento de las personas y de las organizaciones (Rey y Cía, 2007).

Debido a las problemáticas del sector rural agrícola y la situación económica del estado de Hidalgo, se proponen dos estrategias de colaboración productiva, en este caso los “clústeres agrícolas y por otra parte la inclusión productiva”. A continuación se detalla cada una para conocer en qué contexto poder desarrollarla.

Estrategias de colaboración

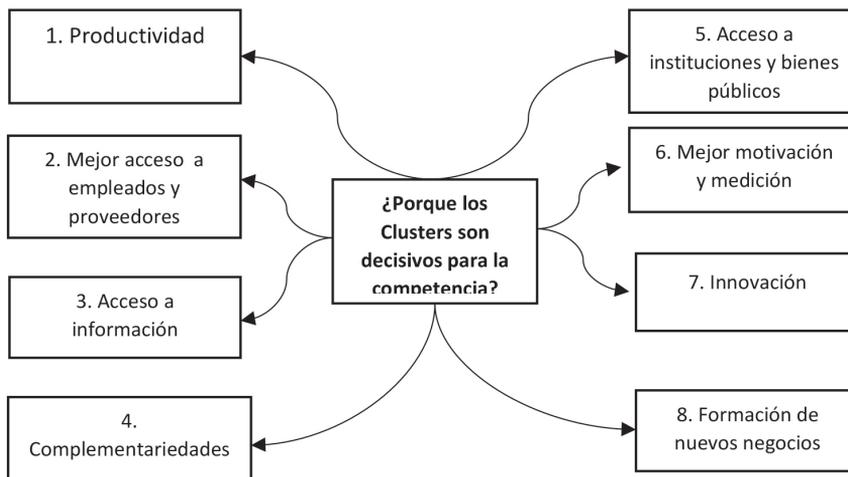
Clústeres agrícolas

Los clústeres son sistemas a los que pertenecen empresas y ramas industriales que establecen vínculos de interdependencia funcional entre sí para el desarrollo de sus procesos productivos, así como la obtención de determinados productos, su distribución, publicidad e imagen de un determinado conglomerado industrial (Morales *et al.*, 2014).

Porter (1999) define los clústeres como “Concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones asociadas en campos particulares que compiten pero también cooperan”.

En la figura 2 se observan los puntos clave que aborda Porter, en donde cuestiona por qué los clústeres son decisivos para la competencia.

Figura 2
Principales puntos para que un clúster sea decisivo en la competencia



Fuente: elaboración propia con base en Porter (1999).

Por lo tanto, para conseguir las condiciones que permitan consolidar un clúster agrícola, la región o el área geográfica debe tener la posibilidad de articular, gestionar y gobernar agresivas estrategias de innovación.

Ventajas de un clúster

Morales y colaboradores (2014) mencionan algunas ventajas sobre la clusterización en el sector agrícola, así como principales obstáculos a vencer y una serie de estrategias posibles a utilizar en dicho sector:

- Facilita el desarrollo de la industria y economía local mediante la obtención de ventajas competitivas.
- Estimulan la innovación y mejoran la productividad.
- Comercialización y formación de nuevos negocios.
- Ampliación y diversificación de mercado.
- Fortalecimiento a acceso a financiamientos y capacitaciones.

- Estandarización de calidad de los productos y servicios.
- Reducen costos de producción y comercialización.
- Genera mayor confianza y reputación.
- Fomenta el desarrollo de los flujos de conocimiento y capital humano.
- Aumenta la competencia por la concentración de empresas en el mismo espacio geográfico.
- Genera un valor de especialización y división del trabajo y productividad.
- Interacción entre productores, proveedores y usuarios facilita e induce un mayor aprendizaje productivo, tecnológico y comercialización.

Obstáculos a vencer

- La cultura empresarial arraigada de no cooperación.
- El ambiente legal no está en su etapa de madurez óptima en materia de formalización de “clústeres agrícolas”.
- En las mipymes tienen muy limitado al recurso humano como para introducirlo a nuevas actividades.
- La concentración geográfica parece fortalecer la conducta competitiva.

Posibles estrategias a utilizar en un clúster agrícola

- Minimización de los costos a lo largo de toda la cadena de valor.
- Investigación continuamente de la demanda de los mercados nacionales e internacionales.
- Formación de nuevas empresas (fortalecer el apoyo de los sectores del sector agrícola en zonas rurales).
- Desarrollo de la industria turística en el sector (la integración de empresas agrícolas con empresas comerciales turísticas).
- Alianza con universidades o institutos de investigación (por parte de la universidad participe en apoyo de consultoría a este sector, fortaleciendo con ello la vinculación con el sector productivo).

Por lo tanto, el desarrollo de clústeres es una estrategia territorial para aumentar la competitividad en el sector agroalimentario. Los clústeres son un elemento clave de desarrollo sectorial y rural al facilitar la vinculación de los agricultores y empresas de un territorio a cadenas alimentarias globales de forma más eficiente, ya que propician la competitividad en cuatro sentidos que a continuación se describen (FAO, 2016):

- Aumentando la productividad de las empresas y de las industrias a las que pertenecen, reducción de los costos de transacción.
- Mejoran la capacidad de innovación de las empresas e industrias.
- Estimulan la formación de nuevas empresas que amplíen las ventajas aportadas por el clúster.
- Aumentan el valor agregado por la complementariedad entre las empresas presentes.

Es por ello que los clústeres se consideran una opción para que las pequeñas empresas rurales sean más competitivas, ya que permiten generar economías de escala en actividades como compras, distribución y ventas.

En el cuadro 1 se muestran los principales clústeres agrícolas en México en diversas zonas geográficas.

Cuadro 1
Principales clústeres agrícolas en México

Clúster agrícola	Estado
Clúster de piña	Veracruz
Clúster de aguacate	Michoacán
Clúster de limón	Colima
Clúster de tomate	Culiacán, Sinaloa
Clúster de tomate	Emiliano Zapata, Veracruz
Clúster de ostión	Nayarit
Clúster de camarón	Nayarit
Clúster de tilapia	Nayarit
Clúster de carne bovina	Guanajuato
Clúster de carne bovina	Veracruz

Fuente: elaboración propia con base en Rodríguez (2013), Sagarpa y FAO (2013).

Para poder entender los procesos de transformación y comercialización de un producto o servicio, se define la cadena productiva.

Cadena productiva: conjunto de actores involucrados directamente en la producción, transformación, distribución y consumo del producto (Thiele y Bernet, 2005).

En un contexto más amplio la cadena productiva incluye oferentes del insumo, productores, intermediarios, procesadores, mayoristas, minoristas y consumidores, quienes participan en algún eslabón de la cadena a través de la compra o venta de un producto, además de que incluye un conjunto de actores que forman parte de su contexto institucional y organizacional (Thiele y Bernet, 2005).

Encadenamiento productivo

La globalización plantea la necesidad de comprender fenómenos económicos ligados a la configuración de nuevas vinculaciones entre empresas que transgreden la relación estricta de mercado.

Por ello es necesario llevar adelante un enfoque sistémico vinculado al análisis de los encadenamientos productivos, pues dicho enfoque permitirá ir más allá de la observación de un proceso particular de producción en un momento y lugar determinados para entender las relaciones que se generan entre las empresas, así como las modificaciones que tienen lugar en dichas relaciones.

Asimismo fomentar el debate acerca de los encadenamientos productivos contribuye al diseño e implementación de estrategias competitivas por parte de organizaciones que buscan incentivar las relaciones verticales entre productores, proveedores y usuarios.

Por lo tanto se puede definir el encadenamiento productivo como el completo rango de actividades involucradas en el diseño, la producción y el *marketing* de un producto (Bekerman y Cataife, 2001).

De igual forma se puede conceptualizar el encadenamiento productivo como las modalidades de cooperación ínterempresarial que sitúan las empresas en posiciones distintas y consecutivas de una cadena de valor productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no podrían obtener de forma individual (Bekerman y Cataife, 2001).

Por lo tanto se deduce que el encadenamiento productivo nace como una alternativa para establecer el ambiente y condiciones necesarias para desarrollar una relación de provecho entre las grandes empresas y las mipymes, o en su caso de diversos actores como proveedores, empresa transformadora y comercialización en donde el encadenamiento suele realizarse de forma parcial.

Tipos de clasificación de encadenamiento productivo (Baltodano *et al.*, 2009):

1. *Primer orden.* Se refiere al encadenamiento que las mipymes logran con las empresas grandes.
2. *Segundo orden.* hace referencia al encadenamiento que las mipymes generan hacia atrás con proveedores menores, derivando un mayor esfuerzo, asignación de recursos y plazos para concentrar los encadenamientos.

Fases para el encadenamiento:

1. Identificación de producto demandado por empresas grandes o sector.
2. Diagnóstico de la empresa a realizar la alianza (qué hace, cómo lo hace, certificaciones que posee, personal técnico que evalúa, destino del bien o servicio (consumo interno o final).
3. Identificación de posible proveedor-mipyme, para participar en programas de capacitación en encadenamientos.
4. Priorización de producto: análisis de la oferta *versus* requerimiento de la demanda, apoyado en el sistema de información, registro y control.
5. Actividades de negociación (*match*): rueda de negocios, visitas a proveedores, ruedas de prensa y viceversa.
6. Seguimiento y monitoreo al cumplimiento de compromisos por parte de mipymes y relación con las empresas.
7. Diseñar ruta de negocio para encadenamiento. Esto implica identificar necesidades de capacitación y asistencia técnica para lograr encadenamientos.

Para articular el encadenamiento productivo con la industria o bien con diversos actores como proveedores, comunidad, universidad y organismos públicos, se considera como estrategia de cola-

boración productiva la inclusión en comunidades rurales para dar valor al desarrollo económico.

Estrategia de inclusión productiva

Pone énfasis en la inserción de comunidades de menores ingresos en el desarrollo económico mediante los procesos productivos, con la finalidad de mejorar el funcionamiento de la cadena de valor y los mercados (Soto, 2013).

Estrategia de inclusión productiva contribuye en

- Crear condiciones que incrementen los activos empresariales para el crecimiento, tales como: herramientas y técnicas para la producción, niveles de productividad y calidad adecuados, así como vinculación con los mercados locales e internacionales, entre otros.
- Mejorar los niveles de gestión y operación de los microemprendimientos mediante procesos de capacitación y entrenamiento, contribuyendo así a un manejo más eficiente de los limitados recursos disponibles, así como de los procesos productivos.
- Crear fuentes de empleo estables, de mayor calidad y que generen mayores niveles de ingresos, mediante la vinculación de los microempresarios, empleados y unidades de producción a las cadenas productivas y a través de éstas, a los mercados de consumo.

Impacto de inclusión

De manera positiva, no sólo pequeños productores y empleados que se incorporan en procesos empresariales cuentan con oportunidades de mejores ingresos, sino también las familias ya que estas mejoras laborales cuentan con la oportunidad de tener mejores niveles de alimentación y de educación, creando un círculo virtuoso que contribuye a la superación de la pobreza (Soto, 2013).

Cabe señalar que el fortalecimiento de las cadenas productivas debe focalizarse en aquellas localidades donde los niveles de

pobreza son mayores, como las zonas rurales, donde conviven pequeños productores o microempresarios, quienes para poder subsistir viven de varias fuentes de ingresos, usualmente bajas o inestables, incluyendo actividades agrícolas, trabajos artesanales y manuales que no son remunerados.

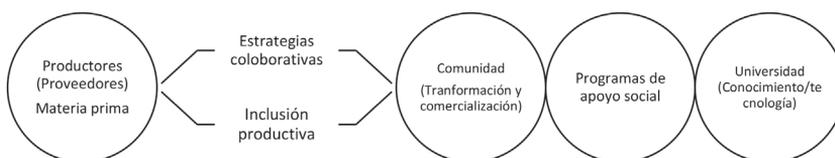
Por ello se concentrará en un tipo de encadenamiento de segundo orden en donde el encadenamiento de la mipyme genera hacia atrás con proveedores menores, en donde se buscan pequeños productores cercanos a la región, donde se realizará la transformación y comercialización de los productos finales para consumo, buscando un costo beneficio entre productor y sociedad.

En la figura 3 se muestra la interacción del encadenamiento mediante la estrategia de inclusión productiva y su relación con los diversos actores como organismos públicos mediante los programas de apoyo social, y la universidad para fomentar y asesorar por medio del conocimiento y la tecnología.

Mediante este modelo de negocio se facilita la integración de los segmentos de menores ingresos a los mercados y a las cadenas de valor con el fin de mejorar las oportunidades de desarrollo económico.

Por lo tanto, desde la perspectiva productiva este tipo de estrategias suelen impactar a las comunidades beneficiarias de menores ingresos, fundamentales a través de las pequeñas unidades de producción y microemprendimientos, ya que permiten dar un enfoque de inclusión a las comunidades rurales.

Figura 3
Interacción del encadenamiento a través
de la estrategia de inclusión productiva



Fuente: elaboración propia.

Desde la perspectiva de productor, el modelo busca articular por medio de la estrategia de colaboración, la inclusión productiva como parte de un microemprendimiento, con la oportunidad de ofrecer la creación de valor en la actividad agrícola con el propósito de detonar el desarrollo económico de las comunidades rurales en donde dicha actividad debe ser vista como un negocio y no como una aportación de sobrevivencia y autoconsumo.

Para desarrollar la estrategia de inclusión productiva se deben analizar actores como la comunidad, en donde en ocasiones se tiene el conocimiento o las capacidades para realizar la transformación de un producto y/o servicio, y para ello se encuentran involucrados los organismos públicos, en este caso por medio de los programas de apoyo social cuya finalidad es capacitar a las poblaciones rurales en diversos oficios para emprender y sean ellos mismos autoempleados; asimismo las universidades, que tienen el propósito de fomentar y asesorar a la sociedad en cuanto a la creación de conocimiento; si ambos actores se interrelacionan se logra crear un modelo de encadenamiento productivo, generando un desarrollo económico solidario porque la ayuda es mutua y se complementa con cada uno de los conocimientos ya mencionados.

Conclusión

De acuerdo con la reflexión descrita, se deduce que las diversas experiencias y enfoques para poner en práctica las estrategias de inclusión productiva coinciden en la importancia que se le debe dar a la realidad local, ya que cada grupo, comunidad, región o país busca el diseño e implementación de estrategias para subsistir en un mundo globalizado.

Sin embargo, en diversas regiones no se ha impulsado el desarrollo de este tipo de estrategias, por el desconocimiento sobre diferentes alternativas que apoyan al desarrollo económico solidario; a pesar de los esfuerzos gubernamentales y los programas que se llevan a cabo, aún persisten este tipo de problemáticas, como en el caso de Hidalgo.

Por lo tanto, para poder abordar desde una perspectiva empresarial se deben identificar las potencialidades de cada sector

y en especial el agropecuario, en donde se analizan los actores y componentes de las cadenas productivas de mayor importancia que se desarrollan en el estado, para así articular la estrategia de colaboración productiva como alternativa a la detonación del desarrollo económico.

Cabe mencionar que para lograr una estrategia de colaboración se deben conocer los aspectos estrechamente vinculados al desarrollo de los microemprendimientos y factores externos como políticos, sociales, culturales, económicos y ambientales desde la visión de la comunidad.

Por lo cual se propone desarrollar un modelo de negocio con el propósito de consolidar la estrategia de colaboración productiva como alternativa de desarrollo económico solidario en el estado de Hidalgo, con la finalidad de apoyar a pequeños productores generando la cadena de valor y a su vez a los emprendedores de las poblaciones rurales con un impacto social y económico que promuevan la integración de los microempresarios y sus familias a las dinámicas del sector empresarial, con lo cual mejoran sus ingresos y condiciones de vida.

Asimismo no se debe dejar a un lado la estructura de la cadena productiva de las comunidades rurales, ya que forman parte de un trabajo colaborativo en el encadenamiento.

Por lo tanto, este modelo toma en cuenta aspectos tradicionales en el desarrollo de las cadenas productivas, tales como el vínculo entre los activos y el financiamiento, otros elementos clave como lo son el desarrollo de capacidades humanas y productivas y el acceso a los mercados.

Recomendación

De acuerdo con el contexto del sector agrícola y el área geográfica, se recomienda adoptar una estrategia de colaboración productiva en donde los productores y la industria se beneficien y con ello poder desarrollar una economía solidaria. Al analizar las problemáticas de las zonas rurales del estado de Hidalgo, se propone focalizarse en la estrategia de inclusión social que permite modular diversos actores como productores, comunidad, organismos

públicos y universidad, ya que en conjunto se logra un encadenamiento productivo parcial, cuyo propósito es aprovechar cada uno de sus conocimientos e interactuar para lograr un fin; cabe señalar que para ello se recomiendan cuatro puntos de vista para desarrollar el modelo de inclusión productiva de acuerdo con Soto (2013).

Se debe considerar el alcance del modelo de inclusión productiva para vincular las cuatro dimensiones (capacidades humanas y productivas, acceso a mercados locales, nacionales e internacionales, disponibilidad de financiamiento y activos para la producción).

Por ello la capacidad humana y productiva debe abordar la utilización de mejores prácticas y conocimientos técnicos de los microemprendimientos mediante procesos de capacitación y entrenamiento como valor agregado a la cadena productiva.

El acceso a mercados locales, nacionales e internacionales debe afrontar una cadena productiva general y de microemprendimientos.

La disponibilidad de financiamiento se debe conocer e incluir en términos razonables para la adquisición de insumos, procesamiento de producción y la comercialización, teniendo la posibilidad de crecimiento y desarrollo.

Para lograr posicionar un modelo de inclusión productiva se recomienda la disponibilidad de activos para la producción, incluyendo insumos y productividad para potenciar la producción y los activos tangibles e intangibles para dicho desarrollo económico social.

Referencias bibliográficas

- Baltodano Zúñiga, V. J., Brenes Díjeres, M. A., Espinoza, R. V., y Vázquez Campos, L. (2009). Microempresas y encadenamientos productivos con el sector turismo en los cantones de Carrillo, Santa Cruz, Nicoya y Nandayure, provincia de Guanacaste, Costa Rica. *Gestión Turística*, pp. 31-50.
- Bekerman, M., y Cataife, G. (2001). *Encadenamientos productivos: Estilización e impactos sobre el desarrollo de los países periéericos*.

- Argentina: Centro de Estudios de la Estructura Económica (Cenes) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, pp. 4-22.
- FAO. (2016). *Producción agrícola y clústeres*. Recuperado el 07 de julio de 2016, de: Agronoticias América Latina y el Caribe, Organizaciones de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO): <http://www.fao.org/agronoticias/territorios-inteligentes/produccion-agricola-y-clusters/es/>
- Heald, J. (2012). *Decentralized Rural Development and Poverty Reduction in Mexico: Is “Solidarity Economy” the answer?* Guanajuato, México: The University of Manchester/Universidad de Guanajuato.
- INEGI. (2010). *Información nacional por entidad federativa*. Recuperado el 13 de julio de 2016, de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=13>
- Islas Ojeda, E. (2011, marzo). *Resultados del Estudio de diagnóstico sectorial en el estado de Hidalgo*. Recuperado el 13 de julio de 2016, de: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación: <http://www.sagarpa.gob.mx/Transparencia/Respuesta/Informe%20Final%20Diagnostico%20Sectorial%20Estado%20de%20Hidalgo.pdf>
- Maxwell, S., y Heber Percy, R. (2001). *Nuevas tendencias en la reflexión acerca del desarrollo y consecuencias para la agricultura*. Obtenido de: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: <http://www.fao.org/docrep/003/x9808s/x9808s04.htm>
- Mora Cuadros, O. L. (2012, 26 de mayo). *Importancia de la economía solidaria*. Obtenido de: Economía Solidaria: <http://economiasolidariau-nadlibano.blogspot.mx/>
- Morales Zamorano, L. A., Velasco Aulcy, L., y Pérez Chavira, S. I. (2014). Estrategias para la formación de clústeres agrícolas en zonas rurales. *Revista Mexicana de Agronegocios*, núm. 35, pp. 1004-1011.
- Ortiz Santillán, J. L. (1996, mayo). *Estado de Hidalgo: Problemas de desarrollo*. Obtenido de: Zona Económica: <http://www.zonaeconomica.com/hidalgo-desarrollo>
- Porter, M. E. (1999). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 20(4): 51-65.
- Rey, C., y Cía, Á. (2007, diciembte). *Economía Solidaria en Navarra, situación y propuestas de futuro*. Recuperado el 12 de julio de 2016, de: Empresa Solidaria de Reas Navarra: <http://www.economiasolidaria.org/files/estudiodic07.pdf>

- Rodríguez, I. (2013). Clústeres agroalimentarios generan desarrollo local y competitividad global: FAO. *2000 Agro: Revista Industrial del Campo*. Obtenido de: <http://www.2000agro.com.mx/agroindustria/clusteres-agroalimentarios-generan-desarrollo-local-y-competitividad-global-fao/>
- Sagarpa, y FAO. (2013, marzo). *Aglomeraciones productivas “clústeres”: Una vía para impulsar la competitividad del sector agroalimentario en México*. Recuperado el 05 de julio de 2016, de: Sagarpa, y Organizaciones de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO): <http://www.sagarpa.gob.mx/programas2/evaluacionesExternas/Lists/Otros%20estudios/attachments/41/cluster-marzo.pdf>
- SIAP. (2014). *Infografía agroalimentaria de Hidalgo 2014*. México: Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) de la Sagarpa. doi: 978-607-9350-02-4.
- Soto, L. (2013). Inclusión productiva y desarrollo rural, acceso a mercados en localidades de bajos ingresos. *Banco de Desarrollo de América Latina*, pp. 7-59.
- Tapia, L., Aramendiz, H., Pacheco, J., y Montalvo, A. (2015). Clústeres agrícolas: Un estado del arte para los estudios de competitividad en el campo. *Revista de Ciencias Agrícolas*, 32(2): 113-124.
- Thiele, G., y Bernet, T. (2005). *Conceptos, pautas y herramientas: Enfoque participativo en cadenas productivas y de plataformas de concertación*. Lima, Perú: PapaAndina.
- Vargas González, P. (2011). Pobreza, migración y desempleo: Mujeres en la región otomí-tepehua de Hidalgo. *Nueva Antropología*, 24(75): 93-109. Recuperado el 07 de julio de 2016, de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-06362011000200006
- Vilches, A., Gil Pérez, D., Toscano, J. C., y Macías, O. (2014). *Desarrollo rural y sostenibilidad*. Recuperado el 12 de julio de 2016, de: Programa de Acción Global, un compromiso renovado por la educación para la sostenibilidad (OEI): <http://www.oei.es/decada/accion.php?accion=22>

CAPÍTULO 10

Nuestra vocación por el campo. Mujeres agroempresarias en el estado de Colima

CLAUDIA M. PRADO-MEZA¹

DORA ARGENTINA CABEZAS ELIZONDO²

ESTEFANY NOEMÍ CASIANO LÓPEZ³

ESBEIDY XARENI ROSAS RAMÍREZ⁴

A mí lo que más me apasiona es poder entusiasmar a mis hijos de que están haciendo lo que requiere Tecomán.

Carmen, 64 años, agroempresaria.

En México de cada cinco pequeñas y medianas empresas que se abren, tres están lideradas por mujeres (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2013). En el caso del estado de Colima, la tasa de participación económica femenina representa un poco más de la mitad del total con un 53.1%, y uno de cada cuatro hogares cuenta con jefatura femenina (ENOE, 2011).

En este trabajo se presentan resultados de un estudio de caso en el cual se entrevistó a 18 agroempresarias residentes en el estado de Colima cuyas empresas han perdurado por más de tres años; se establecen las áreas de oportunidad y los retos a los cuales se enfrentan al dirigir un negocio de esta índole. En particular, se indagan los factores por los cuales ellas decidieron ser agroempre-

-
1. Profesora-investigadora de la Universidad de Colima.
 2. Profesora-investigadora de la Universidad de Colima.
 3. Estudiante de la Universidad de Colima.
 4. Estudiante de la Universidad de Colima.

sarias, y cómo las innovaciones implementadas en sus empresas les han permitido mantenerse al frente de su negocio.

Esta investigación está realizada bajo un enfoque de género, en donde al incluir a sujetos y grupos sociales marginalizados en los espacios de producción de conocimiento, se aporta un conocimiento diferenciado de la realidad que nos permite tener una visión más completa (Martínez y Biglia, 2014), en este caso de los agronegocios en Colima. Este enfoque es considerado elemento indispensable para alcanzar un desarrollo equitativo y sostenible para todos (Ministerio de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ) y la cooperación técnica alemana Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) (GMBH, 2007).

Con los resultados de esta investigación se busca llevar a cabo una reflexión crítica sobre los esfuerzos de las agroempresarias en el estado de Colima, y a través de sus historias y aprendizajes poder contribuir a que otras mujeres interesadas en incursionar en empresas dedicadas a los agronegocios, lo hagan de manera más informada y nutrida.

Palabras clave: agronegocios, género, empresarias.

Introducción

El presente capítulo es parte de una investigación titulada “Cambiano rostros, cambiando el campo. Incentivando la participación de mujeres jóvenes en el campo colimense”.

En esta investigación se hace un recuento del cómo y por qué las mujeres entrevistadas decidieron ser agroempresarias, y el cómo han enfrentado distintos retos para permanecer en el mercado, en específico a través de la innovación.

Las entrevistadas se perciben a sí mismas como empresarias, mujeres independientes, que hacen las cosas de manera diferente a los hombres, además de ser ejecutoras de sus propios planes (Magaña, 2011); para ellas es importante el beneficiar a su familia, y a sus comunidades, no sólo a ellas y a su empresa. Con los resultados de esta investigación se busca llevar a cabo una reflexión crítica sobre los esfuerzos de las agroempresarias en el estado de Colima, y a través de sus historias y aprendizajes poder contribuir a que

otras mujeres interesadas en incursionar en empresas dedicadas a los agronegocios, lo hagan de manera más informada y nutrida.

Los resultados de las entrevistas nos muestran que ellas buscan transmitir a sus hijos, pareja o familiares cercanos, sus ideas, gustos y la pasión que tienen por el campo. No sólo eso, buscan dejar a sus hijos el conocimiento y pasión que consideran esencial/útil para la vida.

La percepción de las mujeres empresarias

En la revisión de la literatura encontramos que el emprendimiento es un proceso local que transforma al agente emprendedor y al lugar en el que reside; el emprendedor, al poseer un negocio no sólo se hace cargo de su gestión diaria, también asume los riesgos asociados a la operación del mismo (Hanson, 2009). Los empresarios tienen una visión del tipo de negocio que desean crear, conocen bien sus intenciones y disfrutan los retos de aventurarse a territorios y prácticas desconocidas (Knudson, Champagne, Peterson y Wysocki, 2004: 1330).

En la búsqueda de posibles diferencias existentes entre empresarios y empresarias, Valencia (2011) menciona que los hombres emprendedores tienen una motivación de oportunidad, mientras que en las mujeres es una motivación percibida como necesidad (p. 18).

Valencia (2011) también señala que al ser empresarias, ellas buscan elevar su nivel de autoconfianza, sentirse útiles en la sociedad, conciliar mejor la vida personal y laboral, y proveerse de un estilo de vida (como se cita en Brush, 1992; Hisrich *et al.*, 1997; Justo *et al.*, 2006; Lamolla, 2005; Minniti *et al.*, 2005; Shabbir y Di Gregorio, 1996; Srinivasan, Woo y Cooper, 1994).

Barreda (2011) por su parte menciona que en las mujeres se hace realidad la necesidad de trabajar para sentirse útiles, esto sucede tanto en aquellas que tienen salarios bajos, trabajan en sectores que no reciben paga, como en trabajadoras con estudios superiores u ocupaciones de prestigio; entre ellas es frecuente la percepción de que el ser empresarias les permite disfrutar o gozar de autonomía (pp. 132 y 133).

El que las mujeres empresarias tengan una buena percepción sobre ellas y el trabajo que realizan les permite enfrentar retos laborales y tomar decisiones adecuadas frente a los desafíos de iniciar o mantener su empresa.

Innovación en las micro y pequeñas empresas

Teniendo en cuenta los retos enfrentados por las mujeres empresarias y emprendedoras, es importante identificar el cómo hacen frente a los mismos; en el caso particular de este trabajo se busca identificar la pertinencia de la innovación para las micro y pequeñas agroempresas. Se considera a la innovación, junto al liderazgo y el empoderamiento, como los factores clave para que las empresas logren el éxito, a través de ellos las pequeñas y medianas empresas logran tener ventajas competitivas que les permiten permanecer en el mercado (Knudson, Wysocki, Champagne y Peterson, 2004).

La innovación surge de nuevas ideas, de conocimientos o experiencias previas con una perspectiva diferente, esto en la búsqueda de hacer las cosas de una manera distinta (Knudson, Wysocki, Champagne y Peterson, 2004). La innovación en las empresas coadyuva a su crecimiento al incentivar la producción y obtener una mejor calidad en los productos y/o servicios.

Schumpeter define la innovación como: la introducción de un nuevo producto o nueva calidad del mismo, la introducción de un nuevo método de producción, la apertura de nuevos mercados, la adquisición de un nuevo recurso, material o hacer una alteración a la estructura de una industria ya existente (Schumpeter, 2000). De acuerdo con Bocchi, Christiansen, Oweis, Porro y Sala (2012), la innovación puede también incidir en nuevas tecnologías y nuevas políticas. Mathison, Gándara, Primera y García (2007) mencionan que la innovación tiene el objetivo de adaptarse al entorno y generar ventajas competitivas sostenibles para las empresas.

La innovación en los agronegocios

El tema de la innovación en los agronegocios fue abordado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) en el año 2014, en su publicación *Innovación agrícola: Concepción común sobre el próximo estado mundial de la agricultura y la alimentación (Agricultural Innovation: Common understanding the upcoming SOFA, 2014)*; en el documento se menciona que la innovación dentro de los agronegocios no sólo lleva a la empresa a un mejor nivel competitivo, sino que contribuye al desarrollo de las mismas familias y del campo, lo cual va más allá del propio desarrollo tecnológico. Innovar entonces, no sólo es cambiar las prácticas de los agricultores, sino cambiar sistemas y crear procesos nuevos (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2014).

Según la FAO (2014), la capacidad de innovación puede ser colectiva, individual, y desarrollada a través de cuatro elementos:

1. Experiencia individual y organizacional. Se adquiere a través de experiencia previa, puede ser por algún trabajo realizado en alguna institución, obteniendo conocimiento y experiencia.
2. Actitudes y rutinas desarrolladas a partir de entrenamiento y pruebas de error. Se elabora el producto varias veces hasta lograr un punto de satisfacción.
3. Redes. A través de éstas es posible ingresar a una fuente de recursos con amplia información, ideas y experiencias sobre innovación por parte de otros individuos y organizaciones.
4. Política ambiental, que se define en los primeros tres elementos de capacidad descritos anteriormente (experiencia, actitudes y redes).

Sin embargo, a pesar de sus beneficios, innovar no es tarea sencilla; entre las barreras que una empresa pudiera enfrentar para la innovación se destacan las siguientes (FAO, 2014): ausencia de incentivos, políticas públicas que no le promocionan o le inhiben, poca cultura al respecto, deficiencias en el conocimiento ya sea de los procesos, del mercado o del producto; riesgos, falta de recursos y/o de infraestructura, mala actitud y/o comportamiento, las condiciones de mercados diversos, la poca capacidad de producción, y el no contar con las redes necesarias.

En esta investigación se hace un recuento del cómo y por qué las mujeres entrevistadas decidieron ser agroempresarias, y el cómo han enfrentado distintos retos para permanecer en el mercado, en específico a través de la innovación.

Materiales y métodos

Esta investigación, iniciada a comienzos de 2015, es un estudio de caso desarrollado bajo una metodología mixta y el cual se ha de desarrollar en dos etapas: durante la primera se realizó la recolección de información secundaria, y las entrevistas en profundidad a mujeres agroempresarias residentes en Colima; adicionalmente, se entrevistó personal de la iniciativa privada y pública que tiene como alguna de sus funciones principales el servir u orientar a estas emprendedoras. Sin embargo, para los objetivos específicos del presente trabajo esa información no es incluida.

La segunda fase del proyecto será iniciada a partir del segundo semestre de 2016, y consiste en invitar a las mujeres ya entrevistadas a responder preguntas de investigación a través de fotografías; este método es conocido como fotovoz. Se busca así el seguir lo recomendado por Michael Patton (2002) sobre la creciente importancia de mezclar estrategias y métodos de los diseños, y de la flexibilidad y adaptabilidad en el campo, así como la renovada apreciación y reconocimiento de la creatividad como centro del análisis cualitativo (Ríos Everardo, 2012: 190). De culminar exitosamente con esta etapa, las fotografías serán herramientas para el diálogo entre agroempresarias y tomadores de decisiones respecto a políticas públicas del campo colimense.

Enfoque de género

Desde la concepción de este proyecto de investigación se ha buscado el mejorar las condiciones de las mujeres (Eichler, 1997), en este caso en específico de aquéllas residentes en el estado de Colima interesadas en participar en el campo. La presentación sobre el proyecto y del equipo de trabajo al momento de contactar

a una posible participante se iniciaba explicando que el objetivo es crear una red de mentoras y mentoradas, en donde mujeres que ya trabajan o tuvieran interés de trabajar en el campo colimense pudieran compartir experiencias y aprender las unas de las otras. También se les explicaba que el enfoque y los intereses del grupo de trabajo son feministas, en donde se busca identificar las “nuevas” formas de hacer política por parte de las mujeres, las formas *sui generis* de organización y de lucha, y las acciones de la vida cotidiana (Bartra, 2012: 75). Para llegar a este conocimiento, la recolección de los datos, la sistematización de la información y la descripción de los hallazgos se realiza bajo un punto de vista feminista (Bartra, 2012).

Se usa la entrevista semiestructurada a mujeres agroempresarias como instrumento para conocer sus experiencias; este saber es particularmente importante cuando se toma en cuenta que la participación de la mujer colimense en actividades agropecuarias es la tercera menos popular, donde del total de 36,680 personas ocupadas en esta actividad a nivel estado, sólo el 14.7% son mujeres,⁵ es decir alrededor de 5,136 ((STPS-INEGI, Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, 2015). Así, con esta investigación se busca el darles visibilidad como actoras sociales (Bartra, 2012: 71), esto a través de recolectar información sobre su participación en el campo, la razón que les llevó a involucrarse en el mismo, y los mecanismos que han desarrollado para permanecer en él.

La redacción de las preguntas del cuestionario se basó en el Appreciative Inquiry Approach (indagación apreciativa, AI), con el objetivo de invitar a las participantes a reflexionar sobre los aspectos positivos de sus acciones en la actualidad, además de entrever su futuro y el de su comunidad si su actuar siempre es en beneficio de la sociedad (Cooperrider y Whitney, 2005).

5. La ocupación menos popular es la construcción con un 3.5%, y en segundo lugar la industria extractiva y electricidad con 11% (STPS-INEGI, Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, 2015).

Sobre las agroempresarias

Se utilizó una técnica de muestreo no probabilístico conocido como bola de nieve, para identificar mujeres que sean residentes en el estado de Colima, y participantes en alguna actividad relacionada con el campo colimense y la cual les genera un ingreso; estas mujeres de preferencia son las dueñas del negocio, están al frente del mismo o son parte importante del proceso de toma de decisiones de la compañía. Al finalizar la entrevista se les solicitaba identificar y recomendar a otras posibles participantes (Pettersson, 2002; Scholten, 2003; Sundin *et al.*, 2008).

Hasta el momento se tiene una muestra de 18 participantes, de quienes la menor tiene 18 años de edad, mientras que la mayor alrededor de 70. Todas ellas tienen estudios, sólo una de ellas de nivel primaria, el 66.67% tiene estudios de licenciatura y el 27.78% de posgrado.

La muestra está compuesta por mujeres que se dedican tanto a empresas consideradas convencionales, tales como la venta de cocos al mayoreo o la de plantas de ornato, y también aquellas cuyas actividades son consideradas alternativas al especializarse en la venta de productos locales y orgánicos. Sobre agregar valor al producto que ofrecen, sólo una de ellas no mencionó el hacerlo —cosecha de coco—, mientras el 94.5% de alguna manera lo hace, ya sea a través de procesar de alguna manera su producto, o vender productos a los cuales definen como artesanales, locales o agroindustriales.

Cuadro 1

Participantes en el estudio “Mujeres agroempresarias residentes en Colima”

#	Seudónimo¹	Puesto	Producto	Edad	Hijos	Último nivel de estudios
1	Angélica	Coordinadora	Mercado de productos orgánicos y locales	18	No	Bachillerato

#	Seudónimo ¹	Puesto	Producto	Edad	Hijos	Último nivel de estudios
2	Berenice	Dueña	Canasta de Frutas	31	Sí	Especialidad en Desarrollo Sustentable
3	Belén	Dueña	Postres	32	Sí	Maestría en Finanzas
4	Brenda	Diseñadora, administrativa	Granola y aceite de coco	33	No	Licenciatura en Diseño Gráfico
5	Bárbara	Socia	Abonos y tierra de piedra	34	No	Maestría en Economía
6	Beatriz	Auxiliar contable	Plantas de ornato	36	Sí	Bachillerato Técnico
7	Bertha	Administradora operativa	Quesos, panela	36	Sí	Licenciatura en Contaduría Pública
8	Bianca	Codirectora	Venta de productos orgánicos	38	No	Doctorado en Química
9	Celia	Empresaria	Arte con café	41	N/A	Licenciatura en Comunicación Social
10	Cinthia	Coordinadora	Productos orgánicos	41	Sí	Primaria
11	Carlota	Dueña	Sales con hierbas	43	Sí	Licenciatura en Sociología
12	Daniela	Dueña	Nuez de macadamia	51	Sí	Licenciatura en Educación Preescolar
13	Camelia	Dueña	Mazapanes y dulces regionales	55	No	N/A
14	Carolina	Dueña	Ponche de sabores	60	Sí	Licenciatura en Trabajo Social
15	Carmen	Gerente	Plátano industrializado	64	Sí	Maestría en Administración de Empresas
16	Catalina	Dueña	Venta de cocos al mayoreo	67	Sí	Licenciatura en Enfermería
17	Diana	Gerente	Limón y coco	N/A	Sí	N/A

¹ Los nombres de las participantes fueron cambiados para proteger su privacidad.

Relacionando la teoría con las entrevistas

Analizando las entrevistas a las agroempresarias, ellas mencionan la importancia de estar satisfechas, de hacer lo que les gusta y de sentirse útiles con la actividad que realizan, aspecto que va en concordancia con la teoría analizada. Ellas dicen:

Me emociona a mis 60 años sentirme útil, y que fui capaz de poner una empresita como la que tengo, cuando anteriormente no hacía nada de esto; poder hacer algo bueno y sobre todo saber que lo que estoy haciendo le gusta a otra gente, me siento feliz de hacer lo que hago [elaboración de ponche de sabores]. Sentirme feliz como me siento también. Me hace feliz pensar como que estoy tomando un lugar especial en lo que caracteriza al pueblo [Comala, Colima] (Carolina, 60, Licenciatura en Trabajo Social/agroempresaria).

Pues a él [su esposo], a él le gusta [trabajar en el campo], a mí lo que me emociona yo te voy a decir, así hacer queso y todo eso nunca nació en eso, no es así “me fascina”, pero como yo estoy en mi área de administración es lo que a mí me gusta, o sea me da mucha satisfacción el sentirme útil. Eso es la satisfacción que me da [...] el sentirme útil, el sentir que a lo mejor no el 100% estoy dando lo que aprendí [...] pero es lo que me da satisfacción de que soy útil y de que para algo me sirvió mi estudio, y de sentirme capaz de decir que puedo llevar las riendas de un negocio (Beatriz, 36, Licenciatura en Contaduría Pública/ama de casa y administradora).

Me gusta mucho lo que hago. Yo siempre digo, si todos los que producimos en Colima tuviéramos un distintivo estaría bien [...] El conocer y darme cuenta que soy una persona útil ésa es [...] que generó algo y que le gusta a la persona que está adquiriéndolo. Primero es que me siento productiva y siento que todas las personas podemos aportar ideas nuevas que atiendan necesidades de otras personas (Celia, 41, Licenciatura en Comunicación Social/empresaria).

Me encanta la cocina, pero el dulce me encantó más y me gusta ver la cara de los niños, de las señoras, de las personas cuando me hablan y me dicen: “Oye gracias, estaba riquísimo”; yo pienso que eso es lo que te inspira también a salir adelante (Camelia, 55, N/A, dueña de empresa de dulces regionales).

Magaña (2011) nos explica que la mujer empresaria se percibe a sí misma como capaz de innovar y administrar de manera creativa diversos aspectos de su empresa, incluso reconociendo una

capacidad alternativa a la de los hombres: el comúnmente llamado sexto sentido que, a juicio de ellas, les permite adaptar, ser creativas e innovar.

Relacionando la teoría con las entrevistas realizadas, podemos ver la importancia de la percepción que las agropresarias de Colima tienen de sí mismas:

Dije desde el principio: no voy a ser una campesina, voy a ser una empresaria. Porque no creo que la empresa es mala, trabajar como un modelo empresarial no es malo, lo malo es enfocarte nada más como actividad empresarial a tener beneficio para ti solo. Cuando te vas por el lado de la empresa social, entonces crecemos todos y de eso se trata (Bianca, 38, Doctorado en Química/co-directora).

Mis hermanos nada más tres se dedican a esto [trabajan en el campo] pero no son como yo, te voy a ser sincera. Ellos nada más van a sus ranchos a mandar, no trabajan así como yo, ellos no hacen nada pues son patrones nada más y yo siempre he sido del pensamiento que para saber mandar hay que saber hacer y a mí me gusta aquí estar trabajando, me gusta mucho el trabajo de campo (Daniela, N/A, Licenciatura en Educación Preescolar/agroempresaria).

He materializado pues un sueño que siempre fue ser un tanto independiente, siempre me ha gustado ser independiente (Carlota, 43, Licenciatura en Sociología/agroempresaria).

Lo he soñado que es un lugar inmenso, grande, y yo nunca me veo como la dueña, me veo como un trabajador más [...] yo no quiero [nombre de la compañía] de Camelia, quiero [nombre de la compañía] de Comala. Gente que si yo tengo que pasarles las recetas se las paso, pero que exista, que digas tú un día fulana de tal lo fundó y ya no está o lo que sea, pero que llegue a ser algo pero sin perder la calidad (Camelia, 55, N/A/dueña de empresa de dulces regionales).

Las entrevistadas se perciben a sí mismas como empresarias, mujeres independientes, que hacen las cosas de manera diferente a los hombres, se perciben como ejecutoras de sus propios planes (Magaña, 2011); además, para ellas es importante el beneficiar a su familia, comunidades, y no sólo a ellas y a su empresa.

Factores que influyen en las agroempresarias

Son diferentes los factores que influyen en que las agroempresarias se inicien en esta labor. Cada vez más mujeres están operando como la cabeza de sus hogares y gran número de ellas emprenden y administran un negocio con el fin de proporcionar ingresos para mantener la familia (Egwu, 2011). La Coordinación de Equidad y Desarrollo Productivo de la Mujer (2009) señala que “las mujeres consideran factores importantes para iniciar un negocio: el de poder crear un futuro seguro y de poder escoger su forma de vida”, lo cual se ve reflejado en las respuestas de las agroempresarias entrevistadas:

[¿De dónde sacó la inspiración para llevar a cabo el proyecto?] Pues es todo, los hijos, la necesidad [...] Yo tengo que buscar la forma de cómo salir adelante para mi familia (Bertha, 36, bachillerato técnico/auxiliar contable y ama de casa).

Creo que un punto clave para hacer o más bien asumir el cargo de la coordinación fue el ayudar la continuación de la producción de artesanías de mi mamá porque también forma parte de [nombre de la compañía], entonces una vez que estoy dentro de la coordinación asumo que mi mamá va a tener un desarrollo notable o que esa parte que sustenta nuestra economía está como establecida (Angélica, 18, bachillerato técnico/coordinadora).

La motivación es un factor clave para que los empresarios decidan establecer su propio negocio. De acuerdo con Knudson y colaboradores (2004), uno de los motivos principales por el que los empresarios se enfrentan a retos, lanzan nuevos productos o comienzan a participar en diferentes mercados es por una alta motivación hacia ellos mismos; así, las agroempresarias no sólo buscan incentivos monetarios, ellas encuentran motivación en su familia, en ayudar a su comunidad e incluso en ellas mismas.

Modelos a seguir, factor para ser empresario

López (2011) nos dice que un factor importante para decidirse a ser empresario, es que los familiares más cercanos como padres,

abuelos o tíos lo sean. Entonces, la falta de modelos a seguir —de mujeres empresarias— puede ser un obstáculo para fomentar las actividades empresariales femeninas (Driga, Lafuente y Vaillant, 2005). Por eso, la presencia de empresarios y empresarias en la vida de futuras agroempresarias es un factor clave para que posteriormente ellas inicien sus propios negocios.

Las mujeres entrevistadas mencionaron que sus padres u otros familiares fueron ejemplo e inspiración:

Creo que el gusto por trabajar, por hacer algo y producir es parte lo que nos enseñó mi padre. Desde chicas cuando él tenía el chilar nos llevaba a las hijas (Diana, N/A, gerente).

Nací en cuna de agricultores, mi padre era agricultor y crecí todo el tiempo en el campo. Siempre desde muy niña me ha gustado el trabajo de campo, te digo que como nací en cuna de agricultores, desde muy niña me llamó eso. Yo tenía cinco años desde que tengo recuerdos, que ya andaba con mi papá en el rancho todo el tiempo (Daniela, N/A, Licenciatura en Educación Preescolar/agroempresaria).

Por un lado porque bueno mi padre fue agricultor y yo sentí que Dios me estaba dando la oportunidad de aprender un poquito de lo que él trató de enseñarme... (Carmen, 64, Maestría en Administración de Empresas/gerente).

En esto de cuestión de campo y los agronegocios pues mi familia siempre se ha dedicado a esto. Pues yo estaba dedicándome a la carrera y mi papá desde que inició la empresa nos propuso participación en las acciones y eso de la sociedad de la empresa, somos mis dos hermanas y yo, entonces desde el principio se puede decir que estoy participando pero no era activamente (Bárbara, 34, Maestría en Economía/socia empresaria).

Yo inicié mi negocio del ponche a raíz de la tienda que tenía mi hija, teníamos proveedores de ponche que era mi hermano que nos llevaba sabores no tan variados como los que tenemos ahorita (Carolina, 60, Licenciatura en Trabajo Social/agroempresaria).

No sólo las mujeres fueron influenciadas por su familia, otras agroempresarias se vieron involucradas en los agronegocios por la participación de su pareja en el campo:

Yo me empecé a involucrar en el negocio de mi esposo cuando mi hijo el más grande tenía año y medio, o sea que hace como ocho años y medio más o menos. Yo nada más cuando me casé estaba aquí en la casa con mi niño y yo me desesperaba, como que yo decía no era lo que quería, simplemente la casa, la comida, cuidar a mi hijo, no. Entonces mi esposo me dijo: ¿Por qué no te incluyes en el negocio? (Beatriz, 36, Licenciatura en Contaduría Pública/administradora y ama de casa).

Por azares del destino la familia le comentó a mi esposo que se quedara él al frente de lo que era el empaque de limón para separar lo que era el empaque y lo que era la industria. Entonces me quedé yo al frente del empaque y mi esposo fue al campo, a los ranchos; después por situaciones familiares mi esposo se tuvo que quedar al frente de [nombre de la compañía] y trabajar directamente ya con lo que era el empaque (Diana, N/A, gerente).

El terreno era de él y él me lo dio a mí, él ya tiene otro terreno. Él adquirió otro terreno, pero él tiene caña y yo tengo coco. No estamos en el mismo ejido. Yo estoy en el poblado yendo para El Chical y él en los limones. Llevo 42 años en el campo. Empecé por mi esposo y con el coco tenemos seis años produciendo (Catalina, 67, Licenciatura en Enfermería/agroempresaria).

La importancia de la familia y de mentores no sólo es importante para animarse a crear un negocio, sino también para mantenerlo y legarlo a futuras generaciones. Aldrich, Moody y Renzulli (2000) explican que las empresarias tienden a involucrar a sus parejas y a otros familiares de alguna forma en sus empresas. Vemos esto reflejado en las respuestas de las entrevistadas:

Tenemos tres hijos; dos trabajan en el Seguro Social y sí se dedican también al campo pero no de tiempo completo, otra vive en Estados Unidos pero que nunca la hemos visto, bueno sí la vemos porque vamos pero así que diga que se va a venir a trabajar pues no, ya ella está bien acomodada. Y estos dos le meten muchas ganas al campo, muchas ganas, pero también ellos tienen coco aparte y trabajan en la mañana en el IMSS (Catalina, 67, Licenciatura en Enfermería/agroempresaria).

Tenemos que salir adelante y dejarles lo mejor a nuestros hijos y dejarles un negocio, ya si no les gusta, ya ellos elegirán lo que estudien y lo que quieran trabajar, pero ya, o sea como una herencia dicen, la mejor herencia es tu carrera o un negocio ¿verdad?, porque lo material a veces se dejan terrenos, los vendes y te acabas el dinero, pero si no los enseñamos a trabajar y a valorar

el trabajo y el dinero cómo se ganan, no van a tener nada pues (Beatriz, 36, Licenciatura en Contaduría Pública/administradora y ama de casa).

Mis hijos que tienen gusto por el negocio nos han visto cómo empezamos y ellos gracias a su preparación que ellos sí estudiaron, ellos sí son profesionistas, es una como emoción que ellos traen en ver lo que están produciendo a través de su dedicación, de su trabajo y su cuidado (Diana, N/A, gerente).

Tengo un negocio que se llama [nombre de la compañía] que manejo junto con mis hijos. A mí lo que más me apasiona es poder entusiasmar a mis hijos de qué están haciendo lo que requiere Tecomán (Carmen, 64, Maestría en Administración de Empresas/gerente).

Las agroempresarias del estado de Colima buscan transmitir a sus hijos, pareja o familiares cercanos sus ideas, gustos y la pasión que tienen por el campo. No sólo eso, ellas buscan dejarle a sus hijos todo aquello que consideran esencial/útil para la vida.

Adicionalmente, las agroempresarias se encuentran ante escenarios que dependen de técnicas innovadoras, pero a la vez enfrentan problemáticas comunes, comer más saludable y producir productos orgánicos, entre otros factores que provocan un impacto para el bienestar de ellas y de los demás (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2014).

De acuerdo con el análisis de las entrevistas, las agroempresarias residentes en Colima emprenden primero y después innovan. Ellas mencionan el gustar de nuevos retos, estar en la búsqueda de mejorar sus productos y/o procesos, para crear nuevos nichos de mercado al igual que obtener un mayor beneficio para ellas mismas, sus familias y comunidad; este hallazgo concuerda con lo dicho por Knudson, Champagne, Peterson y Wysocki (2004).

Relacionando la teoría con las respuestas que fueron proporcionadas por las entrevistadas, encontramos que muchas de ellas han innovado. Se presenta aquí un análisis de cómo lo han hecho tomando en cuenta la definición de Schumpeter (2000), la cual la clasifica de la siguiente forma:

- Nuevo producto o nueva calidad del mismo.
- Introducción de un nuevo método de producción.
- Apertura de nuevos mercados.

- Adquisición de un nuevo recurso, material o hacer una alteración a la estructura de una industria ya existente.

Sobre nuevos productos y/o servicios

La empresa de Carlota surgió por su búsqueda de poder acceder a productos sanos, ya sean alimenticios o no; ejemplo de ello es la elaboración de nuevas esencias para aromatizar su casa. Ella menciona:

[...] entonces con las esencias que yo tengo le pones unos palitos de bambú y perfectamente aromatizan tu casa y no necesitas el Glade y que es en spray y todo eso [...] (Carlota, 43, Licenciatura en Sociología/agroempresaria).

Ella misma, sobre su búsqueda para encontrar nuevos métodos o procesos para la elaboración de sus comidas, dice:

Empecé yo a preparar mis propias mezclas de saborizantes para las bebidas, para las sodas italianas y para la misma comida, nunca me ha gustado lo muy tradicional [...] (Carlota, 43, Licenciatura en Sociología/empresaria).

También tenemos el caso de Carmen, quien es productora de plátano, el cual en un inicio era vendido sin valor agregado alguno; ahora su empresa comercializa *chips* en varias presentaciones. El cambio se produjo después de que una plaga diezmó gran parte de la cosecha, aunado a que en los siguientes años el plátano presentó una depreciación continua. Entonces, ella decidió buscar por opciones para aprovechar todos los recursos. Con la asesoría y apoyo financiero del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) logró encontrar maneras de industrializar el plátano y brindarle un valor agregado. Ella entiende la importancia de la innovación, esto aunado a la experiencia que ha tenido en su empresa, en trabajos previos, y lo aprendido a través de sus estudios. Ella comparte con nosotros:

Hacer chips de plátano en diferentes presentaciones y sabores con sal y limón, dulce, uno que inventamos para el mundo que es caramelizado, otro enchilado, manejamos un plátano deshidratado natural que es de la varie-

dad de plátano enano gigante (Carmen, 64, Maestría en Administración de Empresas/gerente).

Apertura de nuevos mercados

Celia, una agroempresaria que se dedica a la venta de sandalias hechas con semillas de café, al viajar y conocer nuevas regiones y procesos innova en la forma que son elaboradas las sandalias regulares y las reemplaza con semillas de café, generando un valor agregado a su producto, lo cual será dirigido a un nuevo mercado que es el de turismo.

Yo le estoy dando un valor agregado, yo le estoy poniendo cristales, aros de piedra, aros de chapa laminado que se llama, o sea son diferentes materiales para que le dé una mejor presentación y vaya dirigido a otro segmento del mercado que es el turismo (Celia, 41, Licenciatura en Comunicación Social/empresaria).

En lo compartido por Daniela, quien es dueña de un rancho al norte de la ciudad de Colima, en donde cosechan nopales, guayaba, maíz precocido y donde su producto estrella es la nuez de macadamia; ella, al ver que no se había introducido este producto en Colima, identificó la oportunidad de ingresar al mercado, por lo que además de crecerla, se vio en la necesidad de crear una nueva manera de quebrar la cáscara para venderla. Daniela dice:

Aquí hay climas muy drásticos, de repente nos caen heladas muy fuertes, entonces hay árboles que se dañan con el hielo y empezamos a buscar distintas variedades, algunas sí han funcionado, otras no. Sembramos la macadamia, la nuez de macadamia, empezamos a ver que su producción era muy buena, la empecé a dar a conocer en el mercado, empecé a venderla (Daniela, N/A, Licenciatura en Educación Preescolar/agroempresaria).

Procesos

Los procesos implican mucho en la manera que se lleva a cabo un producto o un servicio; en el caso del proceso de quebrado de la cáscara de la nuez de macadamia, fue necesario innovar debido a

los obstáculos a los que se enfrentaba Daniela para conseguir la maquinaria apropiada.

La nuez de macadamia es considerado un árbol silvestre, entonces no te da mayor trabajo su cultivo y no te da mucho gasto, no haces mucho gasto con ella, el gasto con ella es el proceso para sacarla a la venta porque sí es un proceso difícil, necesita mucho asoleo, por ejemplo, y el quebrarla es muy difícil; inicialmente lo hacíamos con unas maquinillas manuales pero era muy lento y no podíamos cubrir bien el mercado (Daniela, N/A, Licenciatura en Educación Preescolar/agroempresaria).

Generar nuevos procesos es parte de la innovación. Carlota, productora de sales y jamaica empezó a innovar por el hecho de mejorar su salud; no le agrada utilizar condimentos tradicionales y le gusta tener una buena nutrición y adecuada alimentación. Es esto el porqué de su necesidad de innovar.

Por ejemplo, el *brownie* en vez de utilizar huevo para unir la mezcla utilizo harina de... ¿cómo se llama? Una es chía y la otra es la... una cafecita, linaza molida, para integrar la harina integral del *brownie* y no le pongo mantequilla, sino le pongo aceite de coco, entonces es un sabor verdaderamente impresionante que te da el sabor del coco porque ya de por sí es dulce y ya no utilizas tanta azúcar para endulzarlo y con cacao, porque yo no utilizo cocoa, utilizo cacao, no de Hershey's sino el cacao natural, molido y con harina de trigo, 50% harina de trigo, 50% de harina blanca o puede ser también con harina de coco, que ahí duplicas muchas veces la cantidad de la harina (Carlota, 43, Licenciatura en Sociología/empresaria).

La innovación en los agronegocios, como se había mencionado, cumple un papel importante en el campo, no sólo para obtener mayores beneficios económicos, sino por la posibilidad de satisfacer necesidades, tanto de ellas mismas como de sus familias y de su comunidad.

Carolina, productora de ponches de sabores, menciona que al momento de crear nuevos sabores, éstos satisfacen gustos de sus clientes y a la vez crean un nuevo nicho de mercado; al cumplir con esta nueva demanda los consumidores promocionan de boca a boca su producto, incrementando sus ventas y logrando una ventaja competitiva.

Pero a raíz de que inicié se nos ocurrió hacer un nuevo sabor que no hubiera en otra tienda, y que nos diera la satisfacción de decir que nosotros lo hicimos, en este caso hicimos el ponche de fruta, que es la estrella de ponches para nosotros porque la gente ya lo conoce y ya lo piden, ellos van por el ponche de frutas, incluso otros han querido hacerlo y no les ha salido (Carolina, 60, Licenciatura en Trabajo Social/agroempresaria).

A pesar del éxito que proporciona a las empresas, la innovación puede también ser obstaculizada. Las mujeres agroempresarias nos comentaron sobre los desafíos que tuvieron al momento de llevar a cabo su innovación. En el caso de Diana, productora de limón y coco, ella menciona la inestabilidad de precios:

Es difícil porque los precios aquí no son tan estables, suben y bajan [los precios] también en los vecinos estados colindantes, pero hay semanas que se pierde bastante y otras se gana y es una nivelación que tenemos que tener [...] (Diana, N/A, gerente).

Celia, comercializadora de arte con café, experimentó la capacidad que tienen las demás empresas de copiar una idea; ella vendía su producto sin haberlo patentado, lo cual tuvo que hacer; ella había dirigido su producto a hoteles y tiendas enfocadas en el turismo.

[É]sas son las partes que golpean a un emprendedor, ver que alguien está tratando de hacer algo diferente y que te copien. Ya registré la marca, ya tengo la IMPI, ya tengo todo registrado, pero esto pasó antes pues. Entonces lo que yo decidí fue salirme ya de ese hotel pero mi misión era llegar a toda la cadena de hotel. O sea, ése es mi sueño pues (Celia, 41, Licenciatura en Comunicación Social/empresaria).

La innovación ejerce un papel importante en el éxito de las empresas, sin ella es difícil lograr cambios o procesos distintos para satisfacer demandas y necesidades del mercado. La innovación surge de una idea, de conocimientos previos y experiencias.

Conclusiones

Aunque no todas las mujeres entrevistadas se reconozcan a sí mismas como innovadoras —algunas de ellas ni siquiera se defi-

nen como empresarias—, ellas no tienen problemas para identificar que han modificado y adaptado procesos y productos que ofrecen para poder mantener su empresa. Adicionalmente, mucha de la innovación que ellas han realizado responde a necesidades personales, tales como el mejorar la alimentación familiar. Todas ellas mencionan experiencias previas como fundamentales para llevar a cabo una innovación; el haber participado en el negocio familiar, o cierta capacitación les dota de conocimiento para tratar de cambiar procesos, productos, o introducir un nuevo producto al mercado.

Algunas de las entrevistadas se perciben como trabajadoras del campo antes que empresarias; ellas comentan la importancia de sentirse útiles y de tener la oportunidad de mejorar las condiciones de su familia y de su comunidad. Incluso, una de ellas menciona expresamente la necesidad de redefinir el concepto de empresa, esto con la finalidad de resaltar los beneficios de su labor.

Este capítulo constituye una vista parcial y momentánea de las mujeres agroempresarias residentes en Colima. El proyecto se espera continúe en los siguientes meses; sin embargo, permite mostrar a las mujeres como personas que aman el campo, que buscan lo mejor para su familia y su comunidad, mientras tienen la oportunidad de sentirse útiles y tener control del tiempo que le dedican a sus actividades.

Referencias bibliográficas

- Bartra, E. (2010). Acerca de la investigación y la metodología feminista. En: Blázquez Graf, N., Flores Palacios, F., y Ríos Everardo, M. (Eds.), *Investigación feminista: Epistemología, metodología y representaciones sociales* (pp. 67-77).
- Blázquez Graf, N., Flores Palacios, F., y Ríos Everardo, M. (Eds.). (2010). *Investigación feminista: Epistemología, metodología y representaciones sociales*. México, DF/Cuernavaca, Morelos: Universidad Nacional Autónoma de México-Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades/Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias-Facultad de Psicología.
- Bocchi, S., Christiansen, S., Oweis, T., Porro, A., y Sala, S. (2012). Research for the innovation of the agri-food system in international

- cooperation. *Italian Journal of Agronomy*, 7(3): 36. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4081/ija.2012.e36>
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2005, Enero). *A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry*. Recuperado a partir de https://www.researchgate.net/publication/237404587_A_Positive_Revolution_in_Change_Appreciative_Inquiry
- Covarrubias Martínez, S. G. (Ed.). (2011). *Mujeres y empresa: Acercamiento multidisciplinario* (1ª edición). México: Universidad de Colima.
- Driga, O., Lafuente, E., y Vaillant, Y. (2009). Reasons for the relatively lower entrepreneurial activity levels of rural women in Spain. *Sociologia Ruralis*, 49(1): 7096.
- Egwu, U. E., Ogbu, O., Ogunji, J., Oselebe, H., y Ama, A. U. (2011). *Entrepreneurship and Intrapreneurship: Principles and Practice (A book of Readings)*. Ebonyi State University Press.
- Eichler, M. (1997). Feminist Methodology. *Current Sociology*, 45(2): 9-36.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2012, diciembre). *Agricultural Innovation: Common understanding the upcoming SOFA 2014*. Presentado en FAO Investment Days, Roma, Italia. Recuperado a partir de <http://www.slideshare.net/faoftheun/agricultural-innovation-common-understanding-the-upcoming-sofa-2014>
- . (2014). *El estado mundial de la agricultura y la alimentación, 2014. Resumen*. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Recuperado a partir de <http://www.fao.org/3/a-i4036s.pdf>
- Hanson, S. (2009). Changing places through women's entrepreneurship. *Economic Geography*, 85(3): 245-267. <http://doi.org/10.1111/j.1944-8287.2009.01033.x>
- Knudson, W., Wysocki, A., Champagne, J., y Peterson, H. C. (2004). Entrepreneurship and innovation in the agri-food system. *American Journal of Agricultural Economics*, 86(5): 1330-1336. <http://doi.org/10.1111/j.0002-9092.2004.00685.x>
- López Escobar, M. E. (2011). AMMEEC: Mujeres organizadas (Una historia inacabada). En: Covarrubias Martínez, S. G. (Ed.), *Mujeres y empresa: Acercamiento multidisciplinario* (1ª edición, pp. 165-194). México: Universidad de Colima.
- Magaña Carrillo, I. (2011). Percepción de fuerzas organizacionales: La cultura empresarial competitiva de la mujer en Colima. En: Covarrubias Martínez, S. G. (Ed.), *Mujeres y empresa: Acercamiento multidisciplinario* (1ª edición, pp. 137-164). México: Universidad de Colima.

- Mathison, L., Gándara, J., Primera, C., y García, L. (2007). Innovación: Factor clave para lograr ventajas competitivas. *Negotium*, 3(7): 65-83.
- Meza, R. de J. M., y Olmos, R. E. (2014). Empowerment, el liderazgo e innovación en empresas de servicios, como ventaja competitiva en medianas empresas del municipio de Tecomán, Colima, México. *Desarrollo Gerencial: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables*, 6(2): 72-97.
- Patton, M. Q. (2002). Two decades of developments in qualitative inquiry a personal, experiential perspective. *Qualitative Social Work*, 1(3): 261-283.
- Renzulli, L. A., Aldrich, H., y Moody, J. (2000). Family matters: Gender, networks, and entrepreneurial outcomes. *Social Forces*, 79(2): 523-546.
- Ríos Everardo, M. (2010). Metodología de las ciencias sociales y perspectiva de género. En: Blázquez Graf, N., Flores Palacios, F., y Ríos Everardo, M. (Eds.), *Investigación feminista: Epistemología, metodología y representaciones sociales* (pp. 179-195). México, DF/Cuernavaca, Morelos: Universidad Nacional Autónoma de México-Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades/Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias-Facultad de Psicología.
- Schumpeter, J. A. (2000). Entrepreneurship as innovation. *Entrepreneurship: The Social Science View*, pp. 51-75.
- Urbina Barrera, F. (2011). Mujeres empresarias: Reflexiones entre la noción de clase y el prestigio de la actividad laboral. En: Covarrubias Martínez, S. G. (Ed.), *Mujeres y empresa: Acercamiento multidisciplinario* (1ª edición, pp. 119-136). México: Universidad de Colima.
- Valencia Silva, M. M. (2011). Perspectiva académica de la actividad emprendedora de las mujeres. En: Covarrubias Martínez, S. G. (Ed.), *Mujeres y empresa: Acercamiento multidisciplinario* (1ª edición, pp. 15-44). México: Universidad de Colima.
- Winger, R., y Wall, G. (2006). *Food product innovation. A background paper* (Agricultural and Food Engineering Working Document) (pp. 1-26). Roma, Italia: Food and Agriculture Organization of the United Nations. Recuperado a partir de <http://www.fao.org/docrep/016/j7193e/j7193e.pdf>

CAPÍTULO 11

Resultados de aprendizaje-colaborativo en el diseño de una agenda de competitividad turística¹

JOSÉ MANUEL OROZCO PLASCENCIA²
MARÍA GUADALUPE MARTÍNEZ CORONEL³

1. Introducción

De acuerdo con Magraner y Valero (2013), el enfoque de trabajo colaborativo supone, sin duda, una nueva forma de afrontar la enseñanza universitaria. Se está tan acostumbrado a pensar la formación universitaria en términos de participación individualista, que cualquier cosa que trastoque esa lógica parece un “salto en el vacío” difícil de visualizar. Pero el trabajo colaborativo no es otra cosa que un planteamiento de la formación que refuerza la orientación hacia la práctica, tomando como punto de referencia el perfil profesional. Frente a una orientación basada en el conocimiento concebido en abstracto, las competencias de trabajo en equipo constituyen una aproximación más pragmática al ejercicio profesional, que es concebido como el con-

-
1. Agradecemos la colaboración de: Bueno Uribe Wendolinne, Carrillo Radillo Dámaso Fernando, Castañeda de la Madrid Daniel, De la Vega Torres Gabriel Alejandro, Gámez Covarrubias Andrea Berenice, Gutiérrez Zamora Yerania, Martínez Coronel María Guadalupe, Ontiveros Curiel Sandra Paola, Pedraza González Rene, Pedraza Tejada Christian Eduardo, Pimentel García Hana Matzah, Sánchez Zaragoza Rosa Silvia, Valencia Sánchez Priscila María y Zúñiga Cárdenas Melissa Viridiana. Estudiantes de la Especialidad en Dirección de Organizaciones Turísticas de la Facultad de Turismo de la U. de C., Generación 2015-2016.
 2. Profesor-investigador de la Universidad de Colima.
 3. Estudiante de la Universidad de Colima.

junto de acciones o funciones que desarrollar por un buen profesional en el ejercicio de su actuación profesional.

En el presente trabajo se plantea una propuesta de sistematización del trabajo colaborativo, que conlleva a la generación y evaluación de aprendizajes para el desarrollo de mejores habilidades para la investigación en el ámbito del desempeño de estudiantes del posgrado y de la calidad de los procesos de indagación que éstos implementan.

En un grupo colaborativo existe necesariamente una autoridad compartida y una aceptación por parte de los miembros del grupo de la responsabilidad de las acciones y decisiones del mismo. Cada integrante se asegura de su propio aprendizaje y también, al mismo tiempo, del resto de los miembros del grupo (Iborra e Izquierdo, 2010). Este tipo de metodología permite que los alumnos desarrollen sus propias estrategias de aprendizaje, señalen sus objetivos y metas, al mismo tiempo que se responsabilicen de qué y cómo aprender (Gros, 1997). En este sentido, la función del profesor es apoyar las decisiones del alumno y guiarles en su aprendizaje, pero son ellos quienes cobran un especial protagonismo.

En el aprendizaje colaborativo el profesor estructura las actividades de enseñanza intencional para los alumnos. Para que este modelo se lleve a cabo es necesario que tenga lugar una enseñanza significativa. La tarea encomendada al grupo debe estar estructurada para cumplir con los objetivos de aprendizaje de la asignatura (Barkley *et al.*, 2007). Además, el aprendizaje colaborativo parte de la base de que las personas crean significados y que el proceso las enriquece y las hace crecer. Las actividades de aprendizaje en el aula han de ir dirigidas a desarrollar prácticas didácticas más innovadoras, facilitando, por ejemplo, el desarrollo de procesos de aprendizaje que incentiven y favorezcan la reflexión y el aprendizaje autónomo del alumno y faciliten la participación y colaboración en la construcción de conocimientos (García-Valcárcel, Hernández y Recamán, 2012).

Las ventajas que este método de aprendizaje conlleva son indispensables para la formación integral y competente de los alumnos de posgrado, ya que les proporciona conocimientos y saberes para aplicarse en el campo laboral y profesional. Dado que, en este caso, el alumnado pertenece a una especialidad del sector turístico

co, se pensó en proponer un trabajo colaborativo que permitiera la creación de una “agenda de competitividad turística (ACT) para el estado de Colima”, es decir, el diseño de un instrumento analítico que diagnostique el estado situacional en el que se encuentra actualmente el destino turístico.

Al respecto es importante señalar que en el estado de Colima y en sus 10 municipios no queda explícito cuáles son las actividades turísticas que deben promoverse para conformar una ACT, que fortalezca a dicho sector. Para contribuir a reflexionar sobre esa falta de claridad, se solicitó a estudiantes de posgrado⁴ un entregable en formato de ensayo, en el que se identifique la problemática y las potencialidades de la entidad y de cada uno de los 10 municipios que la integran.

En ese contexto, el objetivo general del estudio consiste en describir una propuesta de enseñanza-aprendizaje para mejorar el proceso de investigación, buscando que el alumno desarrolle la competencia del saber convivir o colaborativa⁵ a partir de un procedimiento de evaluación, que mida las aportaciones emprendidas para la creación de una ACT del estado de Colima, tomando en cuenta que el documento final deberá contemplar y respetar la siguiente estructura metodológica: introducción, desarrollo y conclusiones, además de aspectos de formato asociados con la elaboración de la portada, índice, uso de fuentes de información oficial, bibliografía y anexos, dando pautas de retroalimentación y reforzamiento de las situaciones encontradas.

¿Cómo se inicia con este proceso de trabajo colaborativo? En la clase introductoria del curso de Competitividad Turística se expusieron al estudiante los términos de referencia del ensayo de investigación, mencionándoles las ventajas que éste guarda para el desarrollo de competencias profesionales, así como los aspectos que se deben considerar para el diseño, análisis y entrega del producto referido, cuyo mecanismo de evaluación sería a través del seguimiento y elaboración de cédulas de observación, con el obje-

4. Especialidad en Dirección de Organizaciones Turísticas de la Facultad de Turismo de la Universidad de Colima (generación 2015-2016).

5. La solicitud del proyecto se realizó cuando se entregó el programa del curso; además los estudiantes recibieron términos de referencia para tal fin.

to de valorar el desempeño de cada uno de los 14 alumnos en las diferentes tareas asignadas. De igual forma, se les compartió que en la parte final del estudio serían descritos los resultados de la aplicación de un cuestionario, con el cual se buscaba identificar la experiencia colaborativa adquirida por cada uno de los estudiantes en este proyecto.

El análisis y la retroalimentación partieron de la revisión de tres entregas efectuadas por el equipo colaborativo con base en observaciones emitidas por un facilitador.⁶ Cabe destacar que el ejercicio académico se llevó a cabo en un mes; el primer producto fue remitido por los estudiantes el 7 de abril; el segundo, el 19 de abril; y el tercero el 1 de mayo de 2016. En cada caso el revisor envió sus acotaciones en archivo electrónico utilizando el formato de nuevos comentarios, entre los que destacan: mejorar el protocolo y la problematización, leerse entre todos, usar fuentes oficiales, aumentar la imaginación en el análisis, incorporar imágenes, fotos, esquemas, mapas, mayor uso de hemerografía y de instrumentos para captar información.

En razón de lo anterior, se establecen como preguntas guía: ¿qué beneficios ofrece esta metodología para desarrollar la competencia colaborativa en alumnos de posgrado? ¿Qué tanto puede ayudar la incorporación de un mecanismo de revisión permanente al trabajo multidisciplinario para la afinación de un proyecto de investigación turístico de tipo colaborativo? ¿Cuántas revisiones son suficientes para construir y analizar un objeto de investigación determinado? ¿Con el ejercicio realizado, en qué nivel quedó la ACT del estado de Colima y de sus 10 municipios? ¿Qué propuestas se pueden adicionar para aumentar el grado de relevancia de una ACT?

En esta investigación se instituye como hipótesis que sí es posible construir procesos formales de investigación cuando se somete al estudiante a la deconstrucción permanente de su conocimiento, muestra de ello es la generación de ideas adecuadas para la caracterización de la problemática y las potencialidades turísticas del estado de Colima y sus 10 municipios, a través de la colabora-

6. El facilitador era el responsable del curso de Competitividad Turística, materia donde se elaboró el presente ensayo de investigación.

ción permanente de un equipo de trabajo organizado. El presente escrito se realiza porque permite asegurar la consecución de resultados de investigación a partir del desarrollo de competencias profesionales, en este caso de la disciplina de turismo, donde se ve reflejada la experiencia práctica, además de la revisión y lectura de materiales apropiados para cumplir con los lineamientos y normatividad convenida.

Este tipo de análisis abre un campo de posibilidad para que los productos de investigación colaborativa que se formalizan en las universidades tengan mayor beneficio argumentativo para ser presentados como propuestas acabadas o resultados tangibles a los sectores público, privado o social, o bien a los principales entes en materia de financiamiento de investigación local, nacional o internacional. Lo anterior se traduce en un mayor grado de confiabilidad del alumno(a), en estar disponiendo de su tiempo para reforzar propuestas y crear su propio marco analítico al campo del turismo.

Como parte de las conclusiones finales, se infiere que la implementación del trabajo colaborativo en un programa universitario de posgrado ha resultado una dinámica provechosa, categorizándose como una herramienta académica que coadyuva a elaborar una investigación en profundidad de forma sistemática y estructurada. Además, las valoraciones del alumnado hacia dicho procedimiento han sido en general positivas y coinciden en que esta metodología ofrece beneficios al simplificar un protocolo de actuación para desarrollar y evaluar la competencia colaborativa, que para efectos de este escrito consistió en generar insumos para diseñar una propuesta de ACT para el estado de Colima, cuya culminación requiere de más tiempo, además de su consideración en la agenda pública de la entidad con el objeto de que motive su elaboración y la práctica permanente de la investigación.

Con el objeto de abordar los aspectos previamente planteados, el escrito se dividirá en siete apartados: se describe la estructura metodológica para construir una ACT desde el enfoque del trabajo colaborativo; los resultados y análisis del protocolo de investigación solicitado; la revisión del avance y el desarrollo de conclusiones; los resultados de una prueba de consistencia ejecutada; aprendizajes del trabajo colaborativo implementado; la presentación de resultados de una encuesta de opinión aplicada a estudiantes; ade-

más de la incorporación de conclusiones finales relacionadas con la dinámica implementada en este ensayo.

2. Estructura metodológica: trabajo colaborativo para la construcción de una ACT

En esta sección se revisan aspectos asociados al trabajo colaborativo que realizan los estudiantes del posgrado referido; al mecanismo de evaluación para medir el desempeño individual y grupal; a lo que construyeron como planteamiento del problema, objetivos generales y específicos, justificación y marco teórico-conceptual, además de detectar, desde la visión del facilitador, la información que no quedó reflejada en el protocolo de investigación.

2.1. Presentación del trabajo colaborativo y la dinámica a realizar

Se explicó al alumnado la importancia y ventajas del trabajo colaborativo a través de una presentación formal en clase, en la que también se expresó detalladamente en qué consistía el proyecto a elaborar, a través de la entrega de una guía de trabajo, en la que se indicaba el título de la práctica, la definición de los objetivos a conseguir, las tareas a efectuar, los criterios de evaluación y el formato de entrega, en el que se consideraba la construcción de un cronograma, la fecha probable de culminación, así como una justificación de las acciones previas a cumplir.

2.2. Metodología de evaluación a los alumnos

En esta parte se revisaron formatos, portada, índice, bibliografía y anexos con base en la elaboración de un reporte de entrega de productos y en el número de observaciones emitidas tabuladas en una cédula de observaciones.

¿Qué se identificó en la parte de formato? Que la portada cambió tres veces, tanto de diseño como de nombre del título para que fuera más apropiado; desde la primera entrega del índice se les pidió numerarlo jerárquicamente. En el documento aparecen los títulos y subtítulos jerarquizados y numerados, las referencias

en texto coinciden con la bibliografía, se observa la utilización del estilo APA para el citado correspondiente; y en los anexos incluyen solamente fotografías. Los términos de referencia quedaron atendidos de acuerdo con lo requerido.

Con el propósito de medir el desempeño por alumno, se efectuó un reporte de entregas de actividades (cédula 1), el cual consistió en identificar si fueron respetados los términos de referencia, así como el clasificador asignado para cada estudiante (E), que va desde el E1 al E14, donde el primero elaboró los aspectos de formato y el último las conclusiones. Se observa que 100% del equipo proporcionó la información solicitada.

Cédula 1

Reporte de entrega de productos de investigación según estudiante

Núm. de estudiante	Términos de referencia	Entrega			
E1	Portada/índice/índice de ilustraciones, bibliografía y anexos				
E2	Introducción (problematización, objetivos, preguntas, método y conceptos)				
Desarrollo del proyecto de investigación		Introducción	Problemática	Potencialidades	Comentario final
E3	Estado de Colima				
E4	Municipio de Armería				
E5	Municipio de Colima				
E6	Municipio de Comala				
E7	Municipio de Coquimatlán				
E8	Municipio de Cuauhtémoc				
E9	Municipio de Ixtlahuacán				
E10	Municipio de Manzanillo				
E11	Municipio de Minatitlán				
E12	Municipio de Tecomán				
E13	Municipio de Villa de Álvarez				
E14	Conclusiones				

Fuente: elaboración propia con base en el ensayo de investigación registrado por los alumnos de la Especialidad en Dirección de Organizaciones Turística de la U. de C., 2016.

En este ejercicio de revisión se captó el nivel de atención a las observaciones emitidas a los 14 estudiantes del equipo de trabajo (cédula 2). El protocolo presentado por el E2 registró 20 comentarios, de las cuales 13 aparecieron en la introducción (falta de citado de fuentes), identificándose inconsistencias de forma (uso de comas, muletillas, siglas y de redacción), así como de contenido, particularmente en la congruencia de los datos. También se realizaron acotaciones al objetivo, preguntas, justificación y marco conceptual. En lo que corresponde al desarrollo del ensayo (problemática, potencialidades y conclusiones), cuyo trabajo fue realizado del E3 al E14, se emitieron pocas puntualizaciones, entre las que resaltan: aumentar el número de fuentes, el uso de siglas, la incorporación de mapas, potencializar lo que ya existe, fortalecer la problematización, ya que no se incluyó o estimó el número de turistas que arriban a los municipios por año.

Cédula 2

Número de observaciones emitidas por alumno según actividad asignada

Núm. de estudiante	Edo/municipio	Portada	índice	Protocolo	Problemática	Potencialidad	Com/final	Conclusión
E1	Formato	1	2	-	-	-	-	-
E2	Protocolo	-	-	20	-	-	-	-
E3	Edo. de Colima	-	-	-	3	0	0	-
E4	Armería	-	-	-	4	2	1	-
E5	Colima	-	-	-	4	4	1	-
E6	Comala	-	-	-	2	1	1	-
E7	Coquimatlán	-	-	-	2	4	0	-
E8	Cuahtémoc	-	-	-	2	5	1	-
E9	Ixtlahuacán	-	-	-	2	3	1	-
E10	Manzanillo	-	-	-	5	5	0	-
E11	Minatitlán	-	-	-	1	3	0	-
E12	Tecomán	-	-	-	1	0	0	-
E13	V. de Á.	-	-	-	1	0	0	-
E14	Conclusiones	-	-	-	-	-	-	2

Fuente: elaboración propia con base en el ensayo de investigación registrado por los alumnos de la Especialidad en Dirección de Organizaciones Turística de la U. de C., 2016.

Las calificaciones obtenidas por cada alumno se reservan al anonimato por solicitud de los mismos y al derecho de privacidad que cada uno de ellos tiene. A fin de dar a conocer los resultados de la investigación, se muestra a continuación el protocolo o anteproyecto formulado por el equipo colaborativo de posgrado.

3. Resultados y análisis del protocolo o anteproyecto de investigación

Esta actividad fue realizada por el E2, quien incluye una introducción en la que describe lo que se revisará en la problemática: potencialidades, número de integrantes del equipo colaborativo, percepciones vinculadas al desarrollo regional, lo que obstruye un avance competitivo al turismo, la extensión geográfica, el número de municipios, la biodiversidad, clima y atractivos turísticos que estos tienen, datos sobre la afluencia turística, derrama económica, además de la identificación de diferencias entre los datos otorgados por las instituciones públicas. De igual forma, se retoma como insumo de análisis el Programa Sectorial de Turismo 2009-2015.

3.1. Planteamiento del problema

Se observó que Colima no está posicionado en el mercado turístico, ya que muchos de sus recursos naturales y artificiales cuentan con limitaciones que varían desde cuestiones tangibles e intangibles, como la inseguridad. Entre las áreas de oportunidad visibles destacan el bajo arribo de cruceros y viajes aéreos de Estados Unidos y Canadá, la carencia de infraestructura y de servicios para visitantes de negocios, la promoción de atractivos turísticos entre los retirados extranjeros en Chapala, Jalisco; el diseño de un recorrido por la zona de agroindustrias de la entidad, incremento de los segmentos del turismo cultural, de naturaleza y el especializado, aprovechamiento de lugares naturales como el Volcán, Grutas de San Gabriel, la Gloria Escondida, Minatitlán, Cerro la Cumbre, La Fundición y Playas, y la conservación de inmuebles catalogados por el INAH por medio de su uso turístico. Se pone

énfasis en las ideas que buscan potenciar la nueva administración estatal (2016-2021).⁷

3.2. *Problematización*

De acuerdo con la redacción del E2, se ve a Colima fuera del rango competitivo en relación con los principales destinos turísticos de México, debido a la opacidad que hay en su posicionamiento; reconocen variedad de servicios turísticos, pero mal manejo de recursos y pésima promoción; existen limitadas oportunidades laborales para los profesionistas del turismo y ven necesario que la nueva administración del Gobierno estatal (2016-2021) tome cartas en el asunto, considerando las ideas y el talento existente.

El esquema de sol y playa limita las ventajas competitivas dentro de la misma entidad. Las potencialidades que se identifican son inmensas, tanto naturales como artificiales, e innovadoras como históricas; se resume la problemática con la falta de conectividad dentro de la región, la promoción turística, la baja inversión de fondos; y se hace alusión a los siete tesoros del patrimonio cultural del estado de Colima: La Petatera, la Celebración de los Chayacates, Pueblo Mágico de Comala, Las Salinas de Cuyutlán, el Teatro Hidalgo, el Ballet Folclórico de la UCOL, el paisaje de los Volcanes de Colima.

Las áreas de oportunidad que se exponen en la problematización son consistentes con la realidad actual del turismo en Colima; sin embargo, no se presenta ninguna fuente de información, por lo que se requiere trabajar en dicha parte, además de ampliar su contenido, para fortalecer lo que proponen el resto del equipo.

Las preguntas guía que se registraron en el protocolo efectuado por los estudiantes fueron las siguientes: ¿cuál es la situación económica actual que viven los municipios del estado de Colima en el entorno turístico, su comportamiento? ¿Cuál es la participa-

7. Tiene como ideas potencializar: eje Puerto-Volcán, promoción segura, conectividad, inversión, atención al emprendedor turístico, profesionalización, infraestructura, Centro de Convenciones y actividades turísticas en Manzanillo, Plan Integral Gastronómico, comercialización y fomento de Comala, turismo cultural y deportivo, y patrimonio histórico y arquitectónico.

ción en el mercado por parte de las distintas empresas de índole turística? ¿Qué indicadores y elementos son relevantes dentro del municipio para su participación en la competitividad turística? ¿De qué manera influye el desarrollo regional en el comportamiento turístico? ¿Qué potencialidades son viables al desarrollo y de qué manera impulsarían a la competitividad del destino? Persiste cierto desfase o descontrol de las preguntas; no se considera el ámbito de la ACT y de la problemática. Se solicitó trabajar quizás en una sola pregunta, ya que en lo general no fueron respondidas en el documento.

3.3. Objetivo general y específicos

En relación con los objetivos, se reconoce uno general, con el que buscan observar y analizar la problemática de los municipios, desde los componentes de la competitividad turística, para proyectar propuestas, que enfatizan en el desarrollo económico y turístico de la entidad; y dos específicos: examinar la problemática turística contemplando las potencialidades y los destinos para estimular la competitividad de la entidad; así como proponer ideas que conlleven al fomento y desarrollo turístico. En el objetivo general queda fuera el tema de las potencialidades, lo cambian por desarrollo económico; en los específicos, se observa una mayor claridad.

3.4. Justificación

En la justificación no se agregan los motivos o las razones que motivan a realizar el ensayo; indican la ubicación de Colima como destino turístico, enfatizando las potencialidades que tiene cada municipio, así como las propuestas para combatir la problemática de los mismos; la comprensión en la relación sector público-privado. La trascendencia de esta investigación puede llegar a la creación de un programa dentro de la Secretaría de Turismo estatal, que conlleve al análisis competitivo de la entidad; tiene relevancia social, ya que para la competitividad turística su eje central son las personas, el turista y la sociedad; asimismo puede apoyar a futuros investigadores de la teoría del turismo.

3.5. Marco teórico-conceptual

En el marco teórico-conceptual analizan el concepto de competitividad desde la perspectiva de las fuerzas de Michel Porter (proveedores, nuevos entrantes, poder de negociación y clientes: competencia en el mercado: rivalidad de las empresas) y la competitividad turística de acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT). El equipo colaborativo también consideró los conceptos de desarrollo regional, potencial y posicionamiento turístico, nuevos competidores y cadenas de valor, logística interna y externa, operación, *marketing*, ventas, servicios y actividades de apoyo turístico.

3.6. Información no reflejada en el protocolo

No agregan metodología, lo cual debilita la presentación del trabajo ya que el facilitador, en los términos de referencia había solicitado agregar una introducción, la problemática, potencialidades y comentarios finales; tampoco se incluye la descripción de contenido.

4. Revisión del avance en el desarrollo y conclusiones de la investigación

Es la parte de mayor peso en el escrito, debido al nivel de análisis y de aportaciones realizadas por 12 de los 14 alumnos participantes (E3 al E14; el E1 sistematizó el documento y el E2 redactó el protocolo), de quienes uno se designó para revisar la problemática y potencialidades del estado de Colima y 10 para analizar el diagnóstico de los 10 municipios de la entidad. El formato del trabajo se limitó a un número determinado de tres cuartillas por apartado/ente geográfico, tomando en cuenta una introducción, problemática, potencialidades y comentarios. A continuación se indican los resultados.

De manera general, en las introducciones realizadas por los estudiantes se observa su inclinación hacia aspectos descriptivos: nuevas tendencias del mercado y del uso de las tecnologías de in-

formación para la comunicación (TIC), modelos internacionales de competitividad; medio ambiente (alcanzar un desarrollo sostenible y equitativo, por la pérdida de recursos naturales), económicos (pobreza, principales actividades, PEA), planeación y agenda de gobierno, descripción de atractivos turísticos; estudios base, topónimos, ubicación, tamaño de población, número de comunidades rurales, mapas, año de fundación, clima, fauna, flora, historia, extensión territorial, riqueza prehispánica, accesibilidad, señalización, montañas, riqueza natural y mineral, demanda, derrama y gasto.

En lo que corresponde a la revisión de los términos de referencia del desarrollo de la investigación (cédula 3), se encontró que el carácter multidisciplinario del equipo de trabajo coadyuvó a identificar una problemática basada en aspectos económicos, ambientales, de planeación, uso de las TIC, oferta hotelera, infraestructura, seguridad, profesionalización, innovación, posicionamiento y coordinación entre autoridades y participación ciudadana; las propuestas de potencialidades están vinculadas al turismo alternativo, experiencial, ecoturismo, comunitario, de negocios, cultura, deportes, zona arqueológica, de balnearios, tradiciones, circuitos, tecnologías, equipamiento, hospedaje y rutas; y los comentarios finales refieren desde un modelo integrado de competitividad, plan de concientización, calidad de servicios, aprovechamiento de clima, de recursos, disminución de costos, aprovechamiento de las TIC (cédula 3).

Cédula 3

Revisión de términos de referencia del desarrollo de la investigación

Núm. estudiante	Edo/municipio	Problemática	Potencialidades	Comentario/final
E3	Estado de Colima	Falta de conectividad/TIC	Turismo experiencial/ Apps y diseño web	Modelo integrado de competitividad

Núm. estudiante	Edo/ municipio	Problemática	Potencia- lidades	Comentario/ final
E4	Armería	Sin plan de acción ambiental por manglar/ sin aprovechar recursos	Ecoturismo y turismo comunitario/ RAMSAR	Plan de concientización
E5	Colima	Descoordinación entre instituciones y falta de posicionamiento	Innovar servicios// deporte /circuitos/ y negocios	Infraestructura/ calidad de servicios
E6	Comala	Comunidad residente/ sin módulo de orientación/falta infraestructura	Ruta- leyendas/ hospedaje/ estacionamiento público	Colaboración Sectur- prestadores de servicios
E7	Coquimatlán	Pobreza/ posicionamiento/ fenómenos naturales/ terracería en mal estado	Balnearios (turismo de naturaleza y alternativo)	Aumento de inversiones
E8	Cuahtémoc	Falta de inversión/ infraestructura/ sin portales en el centro	Zona arqueológica, casas coloniales/ información	Aprovechar clima, ambiente/ ceremonial
E9	Ixtlahuacán	Limitada oferta/ hospedaje	Clima/ Chayacates/ Parque acuático/ tradiciones	Mayor interés de autoridades
E10	Manzanillo	Estancamiento de obras/inhíbe turismo/tráfico	Región Bajío/ negocios/ AIRBNB/TIC	Aprovechamiento de atractivos turísticos
E11	Minatitlán	Módulo de información/ accesibilidad/ oferta de hospedaje	Equipamiento/ normas de de calidad/ hospitalidad	Oferta /calidad/ disponibilidad

Núm. estudiante	Edo/municipio	Problemática	Potencialidades	Comentario/final
E12	Tecomán	Baja oferta/ inseguridad/falta de profesionalización/atención costera	Agroturismo, alternativo, deportivo y religioso	Rezago/ competitividad turística
E13	Villa de Álvarez	Operadores sin preparación/ accesibilidad/ oferta/ publicidad/ rezago en innovación-TIC	Ruta cultural, religión, circuito turístico, artesanías, certificación de empresas, ecoturismo	Coordinación intermunicipal/ disminución de costos, desarrollo de TIC
E14	Conclusiones	Limitada, contempla fortalezas y debilidades de 5 municipios y realiza alineación estratégica	Turismo alternativo está tomando fuerza (naturales, cultural, rural)	Aún queda mucho por hacer

Fuente: elaboración propia con base en el ensayo de investigación registrado por los alumnos de la Especialidad en Dirección de Organizaciones Turística de la U. de C., 2016.

4.1. Revisión del avance de las conclusiones del ensayo de investigación

El E14 asignado para dicha actividad utiliza menos de cinco cuartillas, no toma en cuenta la metodología seguida para cada municipio, en el sentido de generar una introducción, problemática, potencialidades y comentario final. Es una conclusión que retoma inicialmente el vínculo del turismo con los recursos naturales, culturales e históricos, el patrimonio tangible e intangible y las potencialidades del territorio. Identifica las principales fortalezas y debilidades para cinco municipios (Coquimatlán, Villa de Álvarez, Colima, Comala y Manzanillo); y para el estado de Colima, Cuahtémoc, Villa de Álvarez y Colima elabora una alineación

estratégica entre los objetivos del Programa Sectorial de Turismo⁸ y las propuestas de mayor peso para la entidad.

El alumno observa la existencia de un cambio progresivo en el tipo de turismo que se practica, logrando que el turismo alternativo en sus diferentes modalidades (naturaleza, cultural, rural, etc.) empiece paulatinamente a ganar terreno sobre el turismo de sol y playa; concluye que queda mucho por hacer, pero esta primera aproximación holística puede servir como parámetro para generar acciones concretas en materia turística.

5. Prueba de consistencia del avance del proyecto de investigación

En la cédula 4 se observa que falta ocuparse más en el cumplimiento del objetivo general, ya que no se aprovecha el concepto de competitividad turística, no hay recomendaciones y describen los atractivos turísticos actuales, sin abundar con profundidad en las potencialidades. Existe la necesidad de continuar trabajando en el desarrollo o análisis de la problemática y las potencialidades del estado de Colima y de sus 10 municipios, ya que no se identifican potencialidades reales que permitan la creación de una ACT, aspecto que tampoco es abordado en las conclusiones del ensayo en cuestión.

8. Objetivos centrales: transformar el sector y fortalecer esquemas de colaboración para aprovechar el potencial turístico; fortalecer las ventajas competitivas de la oferta; facilitar el financiamiento y la inversión en proyectos; impulsar la promoción turística para contribuir a la diversificación de mercados; fomentar el desarrollo sustentable de los destinos y ampliar los beneficios sociales y económicos.

Cédula 4

Prueba de consistencia del avance del proyecto de investigación

Rubro	Resultado
Objetivo	Identifican los conceptos pero no desagregan la composición de la competitividad turística, las recomendaciones están ausentes ya que para la mayoría de los municipios agregaron el inventario actual de atractivos turísticos y no las potencialidades como se les había requerido.
Contenido	Cumplieron con el 80% de lo requerido, el documento sobrepasó el máximo de 50 cuartillas contempladas, sólo en el análisis de algunos municipios se agregaron gráficas y mapas, las fotografías fueron enviadas al anexo.
Introducción	La problemática es débil y descriptiva, las preguntas y los objetivos requieren someterse a revisión, la justificación es limitada al igual que la metodología.
Desarrollo	No se respeta el número de cuartillas asignado por municipio, la problemática carece de profundidad y las potencialidades fueron confundidas con la descripción de los atractivos turísticos. El documento requiere de la incorporación de fuentes oficiales de información.
Conclusiones	No se infiere la agenda competitiva, sólo se indican para algunos municipios aquellas potencialidades turísticas que ofertan, además de realizar un ejercicio de alineación con el programa sectorial de turismo. A esta última parte le falta más trabajo.
Distribución de actividades por alumno	Los 14 estudiantes participaron activamente en este ejercicio de investigación; no obstante lo anterior, dos de ellos realizaron movilidad, lo que complicó el desarrollo del proyecto. A los autores de la introducción y de las conclusiones les faltó retomar más aspectos del desarrollo para culminar el escrito.
Dudas	Se presentaron pocas, a los estudiantes les es complicado atender con eficacia las observaciones.
Resultados de la prueba de consistencia	Los aspectos de formato fueron atendidos en su mayoría; sin embargo, los estudiantes del posgrado requieren profundizar en la problemática, además de ser consistentes en la identificación de potencialidades. En las conclusiones no se infiere un primer acercamiento de lo que sería una ACT para Colima. En ese sentido, la retroalimentación requiere ser atendida en por lo menos dos revisiones adicionales del facilitador para que se cumpla con el protocolo.

Fuente: elaboración propia con base en el ensayo de investigación registrado por los alumnos de la Especialidad en Dirección de Organizaciones Turística de la U. de C., 2016.

Las observaciones se hicieron llegar en forma individual y en conjunto a los alumnos para su revisión y corrección.

6. Aprendizajes del trabajo colaborativo implementado

Posterior al envío de estas observaciones y recomendaciones, se llevaron a cabo dos sesiones para su análisis respectivo, particularmente sobre los pormenores encontrados en la ejecución del método de trabajo colaborativo, registrándose los siguientes resultados:

La presentación de dicho método produjo resistencias por el coste asociado al tener que establecer un nuevo hábito de colaboración en relación con la realización de un mayor número de tareas. Es decir, *a priori* el alumnado consideraba un sobreesfuerzo trabajar de esta manera, particularmente el tener que manifestar los hallazgos encontrados por escrito. Se identificó que una de las resistencias visibles fue hacia la repetición de roles y el desarrollo de funciones para elaborar el ensayo final en su conjunto. Es decir, les provocó dificultades el hecho de leerse entre sí mismos, dar un seguimiento o correlacionar con lo que aparecían como objetivos y preguntas guía en el protocolo, además de atender las observaciones y la retroalimentación emitida.

Por otro lado, tras estas primeras resistencias, cuando este sistema ha sido aplicado por el mismo alumnado en distintas asignaturas, a éstos les ha parecido fácil y útil su implantación, ya que se han sentido más respaldados para exigir la asistencia y participación de sus compañeros. En numerosas ocasiones han comunicado al profesor que este método les ha permitido adquirir una mayor responsabilidad, evitando situaciones de desgaste y conflictos, que influyen negativamente en el proceso grupal y, por ende, en la elaboración de cualquier trabajo colaborativo.

También han asegurado que este ejercicio les ha ayudado a contemplar un mejor uso de su tiempo, sobrellevando un mayor aprovechamiento y eficacia en el aprendizaje. Uno de los instrumentos que auxilió al facilitador a calificar los desempeños fue la rúbrica de evaluación y la lista de asistencia, ya que al tener que especificar los objetivos y tareas que se proponían hacer en cada

sesión, éstas se comprendían y ejecutaban con mayor claridad. Además, le permitía dejar constancia de las personas que acudían a clases, lo que aseguraba conocer y evaluar la colaboración específica de cada uno de los estudiantes.

De igual forma se rescata que aquellos alumnos acostumbrados a depender más de sus compañeros son detectados con facilidad, lo que permitió al facilitador exigir la realización de actividades con arreglo individual, así como valorar la competencia colaborativa mediante otro mecanismo (por ejemplo, instruyendo habilidades sociales o solicitándole mayor implicación y coherencia en las acciones emprendidas). El hecho de que la gestión grupal sea un aspecto a trabajar y evaluar por el docente, le permite a éste un contacto directo con el grupo, en el que se ofrecen pautas para un mejor desarrollo.

7. Resultados de la encuesta de opinión sobre el trabajo colaborativo

Con el propósito de conocer la opinión de los estudiantes que participaron en la elaboración del ensayo, se aplicó una encuesta electrónica complementaria a través de un formulario de 16 preguntas programado en *Google Drive*,⁹ el cual se dividió en tres apartados: I. Opinión sobre el desempeño empleado en la elaboración del trabajo (dos cuestionamientos); II. Sobre la realización del trabajo (10 reactivos), y III. Sobre el facilitador (cuatro preguntas). Los reactivos tienen respuestas de opción múltiple, en su mayoría se valoran con una escala de *Likert* que tienen importancia de mayor a menor, algunas otras son de selección sí o no, y unas cuantas son preguntas abiertas donde se pide redacten las causas o justificación de su respuesta. Cabe destacar que 12 de 14 estudiantes respondieron la encuesta (87.7%), lo cual se considera como una muestra significativa. Los resultados obtenidos son los siguientes:

9. Encuesta completa disponible en: https://docs.google.com/a/ucol.mx/forms/d/1ad_0_8hevnbc9gyywmommq7ec2a_wejzej2hhe_pc/edit#responses

7.1. Opinión sobre el desempeño empleado en la elaboración del trabajo

El 58.3% de los estudiantes realizaron un desempeño normal y el 41.7% fue el máximo; el 33.3% dedicó de 1 a 5 horas para la elaboración del trabajo, el 25% de 6 a 10 horas, de 11 a 15 horas el 16.7%, de 16 a 20 horas el 8.3% y sólo el 16.7% dedicó más de 20 horas. Es importante mencionar que el trabajo tuvo un tiempo de entrega de un mes. Lo que se identificó es que 58% de los alumnos usaron menos de 10 horas a la semana, dejando de atender la recomendación de dedicar al menos 20% horas, obteniendo como resultado que el producto final de investigación requiera de dos retroalimentaciones adicionales para su mejora.

7.2. Opinión sobre la realización del trabajo

El 75% de los estudiantes consideran que los objetivos del proyecto fueron alcanzados, debido a la retroalimentación en tres ocasiones y a la atención de las observaciones. El 66.7% no habían realizado un trabajo similar a éste; 83.3% consideran muy importante la búsqueda de información en fuentes oficiales, el 16.7% restante le dan un valor de importante, ninguno lo considera irrelevante. Además de las fuentes de consulta oficiales, 91.7% recurrieron a la observación directa o indirecta para recopilar información, mientras que 8.3% optaron por la aplicación de encuestas o entrevistas personales.

Respecto a la problemática encontrada en la realización del trabajo, se observó que 83.3% presentaron dificultades por la falta de materiales o fuentes de consulta, 41.7% detectaron una falta de empeño por parte de uno o varios de los miembros del equipo, 16.7% se enfrentaron a la falta de comunicación efectiva y 16.7% no comprendieron del todo las indicaciones del facilitador. En relación con el sentir del estudiante, para 58.3% fue satisfactorio, lo que habla de un impacto positivo en la aplicación de la dinámica; 16.7% se sintieron frustrados y una parte igual desafiada, y un 8.3% se sintieron autorrealizados.

Al 83.3% les gustaría volver a realizar un trabajo igual o parecido, debido a los siguientes comentarios:

Me agradó investigar sobre el tema y relacionarlo con un municipio; me parece muy interesante este tipo de trabajos; es fundamental la realización de estos trabajos para la creación de conocimientos; me parece muy interesante cualquier tema relacionado con competitividad y los resultados que se obtienen son de mucha utilidad; un trabajo con mayor profundidad; me pareció útil; es importante realizar trabajos de investigación; creo que es un trabajo que pone a prueba distintas competencias: el compañerismo, la actitud de colaboración, el confrontamiento, el diálogo, la comunicación, la investigación y el esfuerzo continuo; buenas ideas y distinta.

El mismo porcentaje (83.3%) considera que este trabajo serviría para construir una ACT para Colima.

7.3. Opinión sobre el facilitador

Al calificar el desempeño del facilitador, 83.3% consideraron que siempre mostró conocimiento y dominio del tema abordado, 91.7% creen que promovió la discusión y el diálogo para enriquecer la elaboración del ensayo, el 83.3% consideran que resolvió las dudas registradas y en lo general recomiendan mejorar su desempeño, tomando en cuenta lo siguiente: unificar temas de los municipios, precisar objetivos y actividades, existe poca bibliografía sobre el tema en el estado de Colima, además de no ser facilitada y comprendida por los actores, se requiere de mayor tiempo para la materia, hacerla más dinámica, ser más específico con las indicaciones, más amena la clase, lo hizo bien.

8. Conclusiones finales de la dinámica de trabajo colaborativo

Es indiscutible la importancia que el trabajo colaborativo tiene para el alumnado universitario de posgrado, así como para su preparación en el mundo laboral y profesional. De hecho, la gran mayoría de los grados contemplan en su diseño la incorporación de la competencia genérica del trabajo colaborativo, dada su importancia y su versatilidad para conseguir a su vez otras competencias procedimentales relevantes para un dominio específico. Sin embargo, esta variabilidad ha propiciado que en ocasiones el proceso grupal quede desatendido, confiando en las habilidades

interpersonales de los alumnos. De igual modo, la evaluación del trabajo en equipo se circunscribe a la calidad del trabajo final, sin atender a los elementos procesuales (Magraner y Valero, 2013).

En general, tanto el alumnado como el facilitador coinciden en que esta metodología ofrece muchos beneficios al sistematizar un protocolo de actuación para desarrollar la competencia colaborativa y su evaluación. De esta manera, se está favoreciendo que el estudiante consiga el desarrollo de una competencia interpersonal tan importante en la actualidad en la que se van a enfrentar a un mundo laboral, en el que cobra cada vez más importancia la multidisciplinariedad, el trabajo en equipo y el saber convivir.

El trabajo colaborativo ha resultado una dinámica provechosa, categorizándose como una herramienta académica que permite realizar una investigación en profundidad sobre el turismo de forma sistemática y estructurada. El objetivo planteado se alcanzó positivamente dado que se estableció una propuesta metodológica que encuadra en los alumnos la competencia colaborativa y el análisis del desempeño de cada uno de los mismos, a partir de un procedimiento de evaluación establecido y del fortalecimiento de situaciones encontradas, con base en la retroalimentación y atención de las observaciones.

Se confirma que la generación de ideas trabajadas colaborativa y sistemáticamente provee elementos suficientes para la elaboración de investigaciones de calidad. La incorporación de un mecanismo de revisión permanente al trabajo colaborativo para la afinación de un proyecto de investigación ayuda en tanto se lleve un control estricto de los avances del mismo, procurando detectar recomendaciones que sirvan para la conformación de la investigación y se motive a los estudiantes en la atención de dichas indicaciones.

Acerca de la cantidad de revisiones que se sugiere se realicen para la elaboración de este tipo de proyectos de investigación, no existe un número definitivo debido a que éste depende de varias circunstancias: número de estudiantes, extensión del trabajo, tiempo disponible, materiales requeridos y las fuentes de consulta, entre otras. Se puede afirmar que la ACT se encuentra en la etapa de borrador o anteproyecto, dado que aún existen algunas indicaciones/modificaciones por revisar, pero que en esencia son

detalles menores, lo que corresponde es atenderlos para tener una propuesta final que coadyuve a promover la importancia del posgrado en relación con el vínculo pragmático y de resolución de problemas que registra el sector productivo desde la esfera pública, privada y social.

9. Referencias bibliográficas

- Barkley, E., Cross, P., y Howell, C. (2007). *Técnicas de aprendizaje colaborativo*. Madrid: Ediciones Morata.
- García-Valcárcel, A., Hernández, A., y Recamán, A. (2012). La metodología del aprendizaje colaborativo a través de las TIC: Una aproximación a las opiniones de profesores y alumnos. *Revista Complutense de Educación*, 23(1).
- Gros, B. (1997). *Diseño y programas educativos. Pautas pedagógicas para la elaboración de software*. Barcelona: Ariel.
- Iborra, A., e Izquierdo, N. (2010). ¿Cómo afrontar la evaluación del aprendizaje colaborativo? *Revista General de Información y Documentación*, vol. 20.
- Magraner, J., y Valero, G. (2013). ¿Cómo desarrollar la competencia colaborativa en el alumnado universitario? Una propuesta de implementación y evaluación. *XI Jornadas de Redes de Investigación en Docencia Universitaria*. Universidad de Alicante.
- Sectur. (2013). *Agendas de competitividad de los destinos turísticos de México 2013-2018. Agenda de Competitividad Turística Manzanillo, Colima*. Recuperado de: http://www.colima-estado.gob.mx/transparencia/archivos/portal/2015101514233278_Agenda-Competitividad-Turistica-Manzanillo.pdf

CAPÍTULO 12

Inventario de oportunidades para desarrollar turismo de aventura como diversificación de servicios turísticos en Guerrero Negro, Baja California Sur

EMMANUEL PICASSO SALAZAR¹
FRANCISCO ISAÍAS RUIZ CESEÑA²
MAURO ALEJANDRO MONROY CESEÑA²
ALBERTO FRANCISCO TORRES GARCÍA²

Resumen

En el área de estudio de la presente investigación los servicios turísticos se han concentrado en el ecoturismo; si bien esto ha significado una derrama económica considerable para la zona, ha provocado a su vez que los prestadores de servicios desaprovechen los atractivos naturales de la región para llevar a cabo actividades de otras modalidades del turismo de naturaleza, es por ello que en esta dinámica se considera de suma importancia el apoyar nuevas formas de hacer turismo y que a su vez contribuyan a la conservación del entorno, mientras se amplía la gama de oferta para los visitantes, mostrando que hay más formas de lograr bienestar económico sin menoscabo de la naturaleza; es aquí cuando el turismo de aventura surge como opción.

Con base en un estudio reciente en el que se analizaron las variables endógenas y exógenas de Guerrero Negro para medir su potencialidad turística (Picasso y Ruiz, 2016), surgió la presen-

1. Egresado de la Universidad Autónoma de Baja California Sur.

2. Profesor-investigador de la Universidad Autónoma de Baja California Sur.

te investigación que tiene como fin proponer atractivos naturales para ser tomados en cuenta en la oferta que los prestadores de servicios de la zona de interés brindan a los turistas; logrando el aprovechamiento total de los recursos presentes y dándole un valor agregado a los servicios que ya son llevados a cabo, lo que se puede traducir en términos de negocio turístico en una mayor rentabilidad para las empresas al tener mayor ingreso mediante la captación de mercado al no limitarse a ofertar las actividades ya posicionadas y dando la oportunidad a los visitantes de involucrarse más con Guerrero Negro.

Como producto de la investigación se obtuvo el diseño de una ruta turística que involucra actividades de turismo de aventura, buscando que sea una alternativa de desarrollo económico para el área de estudio y que beneficie a los recursos naturales presentes, disfrutando y valorando mediante las técnicas de turismo alternativo, logrando así una fuente de ingresos alternativa y competente, que trabaje en conjunto con los motores económicos principales de la zona de estudio. Dados los resultados positivos del estudio realizado, se decidió por tomar espacios naturales que por sus recursos y atractivos fueron seleccionados para incluir en la ruta, siendo éstos las dunas doradas, refugio de aves, salitrales, salinera (incluyendo la ruta alternativa a sal de mesa), humedales con aves y los manglares para kayak incluyendo una ruta alternativa hacia el faro viejo.

Desarrollo del tema

Sin lugar a dudas el turismo es una actividad que se ha mantenido en constante crecimiento con el paso del tiempo (Organización Mundial del Turismo OMT, 2015); además es una de las actividades económicas que más aportan al producto interno bruto (PIB) de los países. Aunado a esto, es posible resaltar que la competitividad tiene un estímulo mayor en sectores tan dinámicos como el turismo, donde las empresas que buscan sobresalir en el sector se enfrentan al reto de ofertar actividades turísticas que cada vez se torna más limitada debido a la masificación de servicios brindados, mismo que conlleva a reducir la exclusividad de los servicios que son prestados.

La Organización Mundial de Turismo (OMT), como principal órgano en materia de turismo, define a esta actividad como “un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales” (OMT, 2016). En este orden de ideas, podemos entender que el turismo está relacionado con la generación de empleo y de divisas por la prestación de servicios en algún lugar específico. Según la Organización Mundial del Comercio (OMC): “el sector de los servicios de turismo, generalmente uno de los más dinámicos de la economía, hace un uso intensivo de mano de obra y mantiene numerosos vínculos con otros importantes segmentos de la economía” (OMC, 2016).

El turismo es una actividad que ha ido aumentando a nivel internacional y es un factor clave para los países; cabe mencionar que actualmente las derramas económicas generadas por las actividades turísticas a nivel mundial son iguales o superiores a las de las exportaciones de productos como petróleo, alimentos o automóviles (OMT, 2015).

El escenario turístico figura como de las principales actividades para el comercio internacional, además de significar una actividad primordial para los países en desarrollo debido a sus ingresos y generación de divisas. El crecimiento está ligado con la oferta turística y la competitividad que presentan los países (*ídem*, 2016), ya que los países pueden utilizar cualquier lugar para ser aprovechado como destino turístico, lo que les permite tener una mayor captación de divisas que se ve reflejada, como ya se ha mencionado, en el PIB de los países (Balslev y Velázquez, 2013).

Desde épocas muy antiguas la actividad del turismo estaba presente en la vida de las personas, principalmente de los romanos, quienes llevaban a cabo visitas a casas de campo; por otro lado, los griegos se trasladaban desde su lugar habitual hacia nuevos destinos con la finalidad de conocer otras culturas, lo que nos asegura que el turismo es una actividad que está presente desde tiempos antiguos y no es algo novedoso de la cultura que hoy conocemos (Balslev y Velázquez, 2013). Con el paso del tiempo el turismo se ha diversificado en su práctica, dotándose de características muy

específicas, mismas que hacen distinguir entre ellas las nuevas propuestas de turismo.

A continuación, en la figura 1 se presentan en un mapa conceptual algunas modalidades de turismo existentes.

Figura 1
Modalidades del turismo

Turismo cultural
Turismo deportivo
Turismo de placer
Turismo de salud
Turismo de congresos y convenciones
Turismo de negocios
Turismo naturalista

Fuente: elaborado a partir de Quesada (2007). *Elementos del turismo*, cap. 4, pp. 101-107.

Conforme se han desarrollado modalidades del turismo, hay algunos que destacan modos de contacto con la aventura que soportan el disfrute de diferentes efectos especiales por parte del turismo (Glover y Prideaux, 2009), tal cual es el caso del turismo naturalista. Quesada (2007) menciona que algunos subtipos del turismo naturalista han sido agrupados en otra modalidad llamada “turismo alternativo”.

Partiendo de la aseveración de que el turismo alternativo su primer acercamiento con México a manera de estudio, denominado “estudio estratégico de viabilidad de ecoturismo en México (Sectur, Dirección de Desarrollo de Turismo Alternativo, 2006), y fue la Secretaría de Turismo la encargada de ello, es necesario tomar como base lo que la Sectur define como turismo alternativo. De acuerdo con la Secretaría de Turismo:

El turismo alternativo es un segmento nuevo del turismo global que está cobrando cada vez mayor importancia. Este turismo trata de organizar su viaje hacia lugares desconocidos, conforme a sus necesidades y tiempos; busca descubrir sitios alejados del turismo de masas en ambientes naturales y que estimulen su desarrollo personal. A diferencia del turismo masivo, el

turismo alternativo está dispuesto a pagar precios altos por la existencia de atractivos únicos, ya sean naturales o culturales.

Una característica del turismo alternativo es que ayuda a diversificar la oferta y orientarla hacia destinos diferentes a los de playa, poniendo en valor el enorme abanico de atractivos naturales y culturales que existen en el mundo (Sectur, 2008).

Asimismo es la Sectur quien divide al turismo alternativo en tres pilares: ecoturismo, turismo de aventura y turismo rural. Para el caso de la presente investigación nos enfocaremos en las actividades de aventura, que, en el contexto internacional la Asociación Mundial de Turismo de Aventura (ATTA) lo define como “Viajes de aventura incluyen dos de los siguientes tres aspectos: actividad física, interacción con la naturaleza e intercambio o aprendizaje cultural” (XOLA, 2009).

Para fines nacionales la Sectur tiene su propia definición de esta modalidad del turismo alternativo: “Los viajes que tienen como fin el realizar actividades recreativas, asociadas a desafíos impuestos por la naturaleza”.

De acuerdo con Nel·lo y Llanes (2016) esta actividad es justificada por la Organización Mundial de Turismo, diciendo que “en la medida en que se explora el mundo y van quedando menos destinos nuevos por descubrir, se observa una tendencia a viajar a grandes altitudes, bajo el agua, a los confines de la tierra, incluso fuera del planeta” (Llanes y Nel·lo, 2016).

Desde un punto de vista empresarial y retomando lo mencionado del turismo como actor destacado en lo que a derrama económica se refiere, es importante buscar las oportunidades de satisfacer las necesidades, deseos y demandas de las personas mediante la prestación de servicios, y en el escenario que el turismo presenta, en especial el alternativo, busca brindar experiencias únicas. En función de lo mencionado en el párrafo anterior y el punto de vista del negocio, resulta interesante el aprovechar la práctica del turismo de aventura como acto económico logrando dos objetivos en conjunto: la preservación de los recursos existentes y el utilizar los mismos como fuente de ingresos alternativa.

En Baja California Sur el turismo de naturaleza aún no llega a su punto máximo, se tiene una pequeña cantidad de actividades

turísticas alternativas en las cuales destacan el buceo, el kayaking, el avistamiento de ballenas y en menor proporción el *surfing*.

A pesar de su poca participación en el turismo alternativo, el estado tiene uno de los principales destinos turísticos del país: Cabo San Lucas. El turismo que se lleva a cabo en este destino turístico es principalmente de sol y playa, basado en grandes hoteles *resort* que manejan paquetes todo incluido.

Con menos colaboración pero igual destinado a esa vocación, Loreto es uno de los lugares del estado que se ha apoyado en cuanto a la generación de turismo mas no alternativo. Al igual que Los Cabos, Loreto pertenece al programa de Centros Integralmente Planeados (CIP), mismo que es una estrategia por parte del Fomento Nacional del Turismo (Fonatur).

De acuerdo con Cruz Rocha:

Esta modalidad funciona bajo un esquema en el que el Estado toma la iniciativa para el desarrollo del área turística. Inicia adquiriendo los terrenos donde se pretende crear el nuevo destino, posteriormente se elabora un plan maestro de desarrollo estratégico y finalmente se procede a la construcción de los primeros hoteles y demás establecimientos turísticos para promocionar el destino y convertirlo en una opción viable y con potencial (Cruz Rocha, 2007).

La ciudad de La Paz, misma que es capital del estado, se ha logrado posicionar como un destino turístico de gran auge a nivel estado, esto se debe a la infraestructura que presenta, así como también a la cercanía con los CIP. Al igual que los lugares mencionados, se ha dedicado principalmente a la rama del sector terciario.

Por lo que podemos entender que en materia turística existen dos destinos apoyados por parte del Gobierno para crear turismo, y un tercero que cuenta con infraestructura necesaria para destacar como destino turístico del estado; sin embargo, éstos se dedican en mayor cantidad a la actividad turística de sol y playa, comparándola con la de turismo alternativo.

Al hablar de los tres destinos principales, se puede notar cómo están ubicados en sólo una porción del territorio del estado, provocando una diferencia entre las partes de Baja California Sur. Esta heterogeneidad ha creado una desequilibrada distribución poblacional en el estado; la mayor concentración de personas se en-

cuentra en la parte sur, por ello la zona mencionada posee mejor infraestructura y estándares más altos en calidad de vida.

El área de estudio de la presente se encuentra en la zona norte del estado, y a pesar de tener una de las actividades turísticas alternativas de mayor relevancia, carece de diversificación de oferta turística, por ello en el presente estudio se desarrolló un inventario turístico de aventura que le permita tener mayor captación de mercado y que se vea reflejado en una mayor rentabilidad y estabilidad de las empresas turísticas de la zona de estudio.

Las empresas turísticas de Guerrero Negro, al igual que todas, buscan tener una mayor rentabilidad y por ende un mayor éxito, por ello los prestadores de servicios turísticos del área de estudio buscan más un tipo de turismo que les asegure la factibilidad de sus empresas; así, se basan únicamente en lo que ya está desarrollado y que tiene una mayor demanda, el cual es el caso de actividades de avistamiento de algunos atractivos que han sesgado como únicos, sin atreverse a buscar nuevos métodos de atraer clientes mediante la diversificación de servicios; esto último se puede respaldar mediante una cita que se hace del estudio de Hernández en el año 2012:

Los prestadores de servicios de la región de Guerrero Negro, B. C. S. ofrecen las siguientes actividades turísticas en temporada alta. La siguiente lista aparece por orden de preferencia de los turistas según la percepción de los prestadores de servicios:

- Avistamiento de Ballena Gris (*E. robustus*).
- Tour visita guiada al Berrendo Peninsular (*Antilocapra americana*).
- Tour visita guiada a la salina (incluye avistamiento de aves).
- Tour visita guiada a las Pinturas Rupestres (Hernández, 2012).

Por lo que es posible notar un desaprovechamiento del resto de los atractivos turísticos que pueden ser ofertados, así como lo sustenta la investigación de Picasso y Ruiz (2016), que asegura que Guerrero Negro tiene esa potencialidad turística que puede ser utilizada para la práctica del turismo de aventura, y de esa manera tener una mayor diversificación de ofertas para el turista.

En materia de mercadotecnia existe el *ciclo de vida de los productos* y de acuerdo con Donald Cyr y Douglas Gray; “En el ciclo de vida de un producto se distinguen cuatro grandes etapas: intro-

ducción, crecimiento, madurez y declinación” (Cyr y Gray, 2004: 83) y son ellos mismos quienes sostienen que “El ciclo de vida del producto supone que los productos tienen un valor de vida limitado en el mercado” (Cyr y Gray, 2004: 84), por lo que se concluye que es necesario para los prestadores de servicios turísticos actualizar sus productos antes de que los bienes y servicios que ofertan lleguen a la etapa de declinación, entendiéndose por ésta como “[...] aquella que se caracteriza por un descenso en las ventas y una disminución de las utilidades debido a los mayores costos que genera la reducción en el volumen de ventas” (Cyr y Gray, 2004: 89).

Según Stephen Robbins y David Decenzo (2009), citando a Porter, a medida que la tecnología cambia, también los clientes cambian (Robbins y Decenzo, 2009: 192), por ello si los demandantes de los servicios turísticos en Guerrero Negro cambian, será necesario incluir productos nuevos para retomar al mercado; una técnica para lograr esto sería tomar en consideración lo que dicen Griffin y Ebert en su libro *Negocios*: “La rapidez en llegar al mercado —estrategia de introducir nuevos productos como una respuesta rápida a los cambios en el cliente o el mercado— es muchas veces un factor clave para la supervivencia de un producto” (Griffin y Ebert, 2005).

Por lo mencionado se justifica la pertinencia del presente trabajo, mismo que se realizó con la intención de llevar a cabo un estudio reciente e innovador capaz de modificar y actualizar desde la perspectiva turística la manera en la cual se desarrolla el turismo en Guerrero Negro, buscando una alternativa que aproveche las potencialidades turísticas que se tienen, evitando de esta manera un sesgo en la oferta de servicios para los visitantes; así la zona de estudio aprovecharía sus potencialidades y oportunidades.

Metodología

Con base en un reciente estudio de campo donde se buscó determinar el potencial turístico de aventura, y de la observación resultada durante la visita en dicha investigación se pudieron disfrutar de algunos atractivos naturales de Guerrero Negro y que de manera verosímil son pertinentes para la práctica del turismo

de aventura debido a su grado de conservación y el escenario que brinda en cuanto a flora, fauna y geomorfología.

A nuestro juicio es necesario mencionar que en un segundo estudio de campo que orbitó en actores expertos en temáticas de turismo, economía y sustentabilidad se creó un ambiente académico tanto teórico como práctico apropiado para desarrollar un *focus group* adaptándolo a modelo Delphi; así los entes participantes, basados en su conocimiento concluyeron en que el estudio cuantitativo que se tomó como base permitía complementarse con datos blandos y descriptivos de Guerrero Negro. El método Delphi mencionado comprende el tiempo de los meses de diciembre de 2015 a febrero de 2016, tiempo en el que los expertos en el tema se dieron a la labor de seleccionar algunos de los destinos de la zona que por sus recursos y atractivos fueron elegidos para incluir en una posible ruta turística de aventura, siendo estos destinos las dunas doradas, refugio de aves, salitrales, salinera (incluyendo la ruta alternativa a sal de mesa), humedales con aves y los humedales para kayak incluyendo una ruta alternativa hacia el faro viejo.

Los pasos metodológicos para la aplicación del mencionado método Delphi son los que marca la propia teoría, consistente en una primera fase donde se formuló el problema que será objeto de análisis por parte de los expertos; posteriormente se delimitó de forma adecuada el campo de investigación, logrando precisión, evitando ambigüedad y permitiendo contar con certeza, así los expertos reclutados para la consulta contaron con una noción conjunta del tema. La segunda fase consistió en el proceso de selección de los expertos, aclarando que entendemos por experto no títulos, o qué función pública o nivel jerárquico tengan, más bien el experto se eligió por capacidad prospectiva, toma de decisiones asertiva y sobre todo conocimiento pragmático sobre el tema consultado; en este punto se cuidó que los expertos cuenten con independencia, por este motivo la información fue recolectada de forma separada y anónima para que expresen una opinión real libre de sesgo (Astigarraga, 2003).

Hecho lo anterior, se procedió a la tercera fase de elaboración y aplicación de encuestas, recordando que este apartado se debe realizar bajo el formato de cuestionario que pueda ser cuantificado y procesado, evitando al diseñar el cuestionario los errores

de medición, así como considerando las no-respuestas (Benassini, 2001), siendo recomendable contar con un grupo final mayor de 25 cuestionarios de expertos.

Por último, dentro de la metodología Delphi el cuarto paso involucra el desarrollo práctico y explotación de resultados; en este rubro se realizó la aplicación del cuestionario de manera sucesiva para disminuir la dispersión y precisar la media consensuada de las opiniones, de forma tal que los expertos llegaron a una respuesta definitiva tras una serie de aplicaciones (varían de tres a cuatro), ésta será al final la opinión consensuada media; de esta forma se procede a la elaboración del inventario de conformidad con lo señalado por los expertos (Astigarraga, 2003).

En lo concerniente al producto de investigación, se llevó a cabo un listado con los atractivos en los que, midiendo la distancia en kilómetros entre ellos, se determinaron los tiempos, y con los especialistas en el tema se le dio un orden que es considerado como apropiado tomando en cuenta la hora de visita a los destinos por cuestiones como paisajes especiales, clima, gasto de energía y rutas alternativas.

Para medir la distancia en kilómetros se utilizó herramienta de campo como sistema de posicionamiento global (GPS), mapas de la zona y brújulas para determinar punto de salida y entrada de la luz solar, ya que es un factor que interviene en todo momento durante la posible ruta.

Discusión y resultados

Para iniciar con el apartado de la discusión basada en los resultados obtenidos, en los siguientes párrafos se describirán de manera somera cada uno de los puntos a visitar dentro de la ruta turística de aventura, que fue diseñada con base en los recursos presentes en Guerrero Negro y se justifica el porqué fueron incluidos en dicho producto de investigación.

Refugio de aves. Por la gran diversidad de la cual está compuesta esta área donada por exportadora de sal (empresa salinera localizada en Guerrero Negro), no podía estar fuera de la ruta. En esta zona se encuentran distribuidos los nidos para que las aves lleguen

a albergar y a descansar, ya que muchas de estas aves son migrantes y sus viajes son de travesías largas y agotadoras.

Ruta a faro viejo. Esta zona tiene un valor especial debido a que es la primera infraestructura que se utilizó para que la exportadora de sal comenzara sus actividades, es una ruina de gran valor y en ella se encuentran los restos de la primera banda transportadora que se usaba para cargar de sal las barcazas, las cuales se destinaban a transportar la sal a sus compradores fuera del país; también se encuentran los gaviones, que eran pequeños puertos donde se ataban las llamadas barcazas y donde los navegantes se situaban para transportarse hacia dentro de los barcos operadores y también está el faro viejo, que era el encargado de ubicar y guiar a los barcos que realizaban la mencionada operación.

Salitrales (pedregones de sal). Esta zona se encuentra ubicada muy cerca de la zona de salida, y es un atractivo que tiene potencial debido a que su combinación de colores blanco y el agua verdosa, así como los atardeceres que se pueden apreciar desde ese lugar son magníficos, se trata de un antiguo vaso de sal que la exportadora de sal utilizó sólo durante un tiempo; actualmente se encuentra solidificado y con suelo firme, un lugar sencillo pero valioso.

Ruta a Dunas doradas. De los recorridos más largos que se encuentran dentro de esta ruta, pero con una valiosa recompensa al llegar, ya que las dunas doradas son un gran atractivo y en ellas se puede ir a relajar después del camino, también caminar sobre ellas y sentir la fina arena color dorado ubicada junto a la laguna, una agradable combinación.

Ruta a los humedales para avistamiento de aves. Dentro del mismo recorrido que se hace para llegar al faro viejo; a tres cuartas partes de camino se encuentran manglares en los que las aves frecuentemente aprovechan para comer, descansar o simplemente rotarse; es un buen punto para poder llegar y practicar las observaciones de estas aves, que en su mayoría son migratorias.

Ruta de kayak sobre los humedales. Como ya se mencionó, los manglares son una opción para practicar avistamiento de aves, pero también, justo del lado contrario al de las aves, está perfectamente acondicionado para realizar kаяquismo, por lo cual se presenta esta oportunidad y no pudimos dejarla a un lado para esta

ruta, por ello se presenta como una alternativa, buscando combinar las actividades.

Recorrido de la salinera. Este recorrido por la salinera en sí ya es una ruta, pero siempre se efectúa en vía motorizada, lo que rompe por completo el esquema del desafío, ya que para que sea actividad de aventura implica que no se use un vehículo motorizado; aun así lo contemplamos con un nuevo aire, destinado a hacerlo más amigable con el título de ruta y a su vez haciéndolo más agradable para las personas que lo recorren. Este recorrido es muy especial debido a que es la salinera más grande del mundo y su maquinaria como el medio en el cual se desarrolla la actividad. Esta ruta termina en el cerro de sal, el cual es un acumulador de sal de donde se transporta por medio de bandas hacia las barcazas para su traslado hacia Isla de Cedros y Asia con fines de venta.

Vista de aves en las ocho bombas. Dentro del recorrido de la salinera se aprovecha para visitar las ocho bombas; recibe ese nombre debido a que en el proceso de la sal se bombea agua directamente de Laguna Ojo de Liebre hacia los vasos de concentración que constan de un recorrido de 150 km, y es en ellos donde se lleva a cabo el proceso naturalmente debido a la gravedad. Al inicio de la actividad que le refiere a las bombas se contó con un total de ocho, conforme la actividad fue demandando, se vieron en la necesidad de sumar otras dos. Como resultado de la combinación del agua bombeada de la laguna y de la que ya está dentro de los vasos de concentración encontramos una bacteria relacionada con el plancton, y es ella la razón por la cual las aves arriban a este sitio, siendo un atractivo para quienes se hacen presentes; el colorido y combinación de los distintos plumajes de las aves hacen interesante visitar este sitio.

Ruta alternativa hacia Sal de Mesa. Sal de Mesa es un departamento dentro de la exportadora de sal, en donde se lleva el empaquetado del producto que estará destinado a servir de alimento; esta planta se caracteriza por mostrar todo el proceso de la sal refinada, y cómo es empacada por los trabajadores, mientras son llenadas las bolsas llamadas “súper sacos”. Dentro del sendero de la exportadora de sal es una opción el pasar a recorrerlo, en caso de que no, se continúa con el recorrido principal.

Una vez descritos los atractivos que se recorrerán, como acto siguiente se detalla en sí el circuito o las maneras para llegar a los sitios establecidos en la ruta.

La ruta comienza en la exportadora, de ahí se disfruta el recorrido dentro de las instalaciones de dicha empresa, donde se aprecia todo el proceso de cómo se lleva a cabo la extracción de sal, debido a que es una minería a cielo abierto, y ésta se hace por medio de filtros naturales, los cuales son llamados vasos de concentración, la ruta pasa por estos vasos en los que el agua se concentra dentro de ellos, y naturalmente, con la radiación del sol, se va evaporando hasta que quede solamente la sal, ahí comienza el proceso de extracción directa del suelo.

En un punto ya muy avanzado del recorrido dentro de la salinera, aproximado a tres cuartas partes, se tiene la oportunidad de ir a Sal de Mesa, que como ya se mencionó es un departamento donde se procesa la sal refinada; esta parte es a consideración del turista, si desea ir, se toma, de lo contrario sigue el recorrido hasta llegar a al cerro mayor de sal, llamado *montaña blanca* por su gran altura y blanca tonalidad debido a la sal.

Después de terminar el recorrido por la salinera, se continúa con la ruta rumbo hacia el refugio de aves, donde se podrá tener un tranquilo descanso mientras se observan especies locales y migratorias, mismas que hacen distinguir esta zona por sus peculiares sonidos al volar o aterrizar en el agua. Además se cuenta con señalamientos en los cuales se hacen las descripciones, así como también las imágenes y los nidos en los cuales llegan a pernoctar.

Como tercer punto se pasa a los pedregones de sal, que es uno de los lugares más visitados por la población. Se trata de un antiguo vaso de concentración, sólo que se encuentra fuera de las instalaciones de la exportadora de sal y tiene un exceso natural de sal, por ello presenta un rígido suelo, y debido al sitio en el cual está localizado no es utilizado por la empresa. Aquí los turistas podrán tener un descanso y un espacio para fotografiarse sobre este suelo de sal que presenta desniveles y un agua con tonalidad verdosa debido a las características presentadas.

Al finalizar con los pedregones de sal, o salitrales, como comúnmente les llama la población, se continuará a uno de los sitios más alejados de la ruta, es decir, se trata del camino a “faro viejo”.

Es atractivo para los turistas el poder ir por un camino que está rodeado de humedales en los que se pueden observar aves que en conjunto con los manglares presentan un gran paisaje.

En esta parte es donde se encuentra la oportunidad de hacer kayak, en este caso sería de manera interna en una laguna que presenta aguas no muy profundas, esto no priva que la intención sea combinar las actividades para dar un extra a la oferta. Al llegar al faro viejo se tendrá la vista que queda de frente a las dunas doradas, pero no se podrá llegar a ellas debido a que se encuentra la laguna entre medio de estos dos puntos. Es necesario comentar que el faro viejo es una infraestructura de gran valor, actualmente sólo existe como evidencia de lo que fue la actividad de transporte de sal por medio del mar antes de que se instalara el punto de partida dentro de la empresa exportadora de sal.

En este punto se recomienda al turista que se alimente con barras energéticas para soportar el regreso y la visita al último destino; además, en el momento de disfrutar faro viejo se tomaría un receso para relajar un poco y tener un contacto mayor con la Laguna Guerrero Negro.

Posterior al atractivo anterior se continúa con dirección de nuevo hacia la localidad de Guerrero Negro, para tomar camino finalmente hacia “Dunas doradas”, sitio que será el último del recorrido, pero ahí el turista podrá además de disfrutar la suavidad de la arena de duna, podrá ser testigo de uno de los escenarios más especiales de la localidad: su atardecer. Para este punto se les recomendará que lleven su cámara fotográfica y poder capturar las escenas que se atestiguarán.

En lo que respecta a información específica del recorrido inclinando un poco hacia quien desea llevar a cabo la actividad y apegándolo a la segmentación del mercado, se busca que éste sea más general, sin llegar a una delimitación muy profunda, debido a que se desea dar a conocer los sitios a recorrer, pero es importante dejar en claro qué factores de la persona se deben tomar en cuenta para realizar el recorrido.

Se diseñó un cuadro donde se presentan los tiempos estimados en llegar a cada uno de los puntos de la ruta, sirviendo éstos para en caso de que se quiera tomar sólo algunos atractivos y no todo el recorrido, se conozcan los tiempos específicos y la información

sea clara, sin mencionar que teniendo estos datos el turista puede estimar qué tanto tiempo puede dedicar a la actividad y priorizar los puntos a visitar.

Otro de los aspectos que se menciona en el cuadro es la condición mínima deseable, es necesario recordar que el turismo de aventura se distingue por consistir en un reto en la naturaleza; sin embargo, esto no exenta que se busque la manera de realizar actividades seguras que se traduzcan en el disfrute del entorno; en este escenario se debe tener una paridad entre la preparación de la persona para hacer el recorrido y mantener el reto que implica el turismo de aventura. En lo que respecta a este punto, en su mayoría se basa en condición física media, reiterando la intención de tratarse de un servicio que busque tener captación de mercado, y sólo son dos puntos (que forman parte del mismo recorrido) pero que tienen una exigencia mayor, dados los tiempos contemplados, siendo éstos mayores a las tres horas.

Es evidente que las edades cumplen un papel importante para la condición y disposición del turista, por ello se ha incluido en el cuadro descriptivo, donde se puede notar que, dadas las distancias en tiempo y condición física es posible considerar un mayor abanico de edades deseadas para quienes busquen sumarse al recorrido. Las edades acordadas son en su mayoría de 15 a 40 años de edad, excepto en dos destinos donde primeramente se busca que la persona sea mayor de edad, así él va bajo su conocimiento del tiempo de duración, y en el otro extremo, la edad máxima se ve reducida por posibles riesgos que implica la actividad. En este apartado se busca ser lo más considerado con el turista, apegándose a lo que está dentro de sus alcances, sin olvidar que existen excepciones; sin embargo, al estar ya acordado en el diseño se buscará cumplir con lo estipulado.

Para obtener la información, en el cuadro 1 se contó con la información primaria generada mediante equipo acorde para la actividad de campo, mismo que fue mencionado en el apartado de metodología. Una vez definidos los tiempos de recorrido, fue posible detallar en otros aspectos a considerar en la segmentación del mercado, tales como los que se describen.

Cuadro 1

Tiempos de recorrido y características de la ruta diseñada

Destinos	Vía de transporte	Tiempo de recorrido	Condición física mínima	Rango de edades recomendadas
Dunas doradas	Bicicleta	45 minutos	Media	15-45 años
Refugio de aves salitral	Caminada	15 minutos	Baja	15-45 años
salitral	Caminada	30 minutos	Baja	15-45 años
Exportadora de Sal	Bicicleta	3.5 horas	Avanzada	18-40 años
Depto. de Sal de Mesa	Bicicleta	40 minutos extras	Avanzada	18-40 años
Humedales con aves	Bicicleta	40 minutos	Media	15-45 años
Humedales para kayak	Bicicleta	40 minutos	Media	15-45 años
Faro viejo	Bicicleta	15 minutos extras	Media	15-45 años

Fuente: elaboración propia con información de fuente primaria.

Nota: en la cuestión de refugio de aves y salitral se maneja caminando debido a que no se puede utilizar la bicicleta dentro de estos sitios; en el caso del refugio de aves se hace porque no se permite acceso a medios de transporte, sólo a personas caminando. En cuanto a salitral, se hace por seguridad hacia el turista debido al tipo de suelo que se tiene, ya que es inestable y en desnivel. Claro está que las llegadas a estos dos lugares son en bicicleta, pero al entrar en ellos es donde se tiene que hacer sin el equipo. Además se debe mencionar que los minutos extras se agregarían al recorrido de, en caso de faro viejo se le suma al tiempo que se contempla para los humedales, en caso de sal de mesa los minutos son agregados al recorrido de exportadora de sal.

Es posible notar acerca del medio de transporte, que en su mayoría se enfocan en bicicleta, esto se debe a que la bicicleta es una de las actividades dentro del turismo de aventura y que forma parte del turismo alternativo al tener un mayor disfrute y contacto directo con el entorno, sin mencionar el bajo impacto que se genera en comparación con un vehículo motorizado en diferentes aspectos.

tos como impacto del suelo y del ruido, claro está que el factor del ruido, al estar en espacios naturales es considerado por la fauna existente, misma que podría sentirse atacada al escuchar sonidos ajenos a los naturales. La bandera del turismo alternativo invita a ser parte de la naturaleza, adaptándose a ella y no rompiendo con el escenario que ya existe.

Conclusión

Dada la relevancia que tiene el turismo en Baja California Sur, es de vital importancia estudiar el ámbito turístico y presentar alternativas para la diversificación de la oferta en el estado, orientándonos a una manera más amigable con el medio ambiente asegurando la preservación de los recursos sin dejar de lado el sector servicios, esto es mediante la técnica del turismo alternativo.

Guerrero Negro, como lo demuestra el estudio, cuenta con sitios para desarrollar actividades de turismo de aventura, y con este estudio se buscó plantearlo como una alternativa de desarrollo económico mediante la competitividad de las empresas del sector en el área de estudio y que a su vez beneficie a los recursos naturales presentes, disfrutando y valorando mediante las técnicas de turismo alternativo, logrando así una fuente de ingresos alternativa y competente que trabaje en conjunto con las actividades fundamentales de la zona.

La estrategia de desarrollar actividades diferentes se estima que ayudará a la economía local y a la competitividad turística, descentralizándola de las actividades turísticas comunes en la zona, haciéndola menos dependiente y más activa mediante una mayor rama de oferta.

Se espera que este estudio sirva de apoyo para las instituciones relacionadas con el turismo en el estado, ya que brinda como producto una ruta con actividades de turismo de aventura aptas para desarrollarse, diversificando la oferta turística que se tiene en el norte del estado.

Es deseable que la presente investigación sea una guía para quienes busquen diversificar la oferta turística en un área que presente características similares a Guerrero Negro.

Finalmente, se destaca al turismo de aventura como una alternativa de oferta para los visitantes, esperando desprenda más destinos turísticos dedicados a la actividad turística de aventura.

La diversidad de oferta de servicios en el sector turístico es una ventaja competitiva que permite el aprovechamiento de espacios naturales de una determinada área. El generar servicios turísticos distintos en la zona, y más en un sector tan dinámico como es el turismo, es fundamental para que dicho sitio despegue como destino turístico de interés; de acuerdo con Zimmer y Grassmann (1996): “el turismo puede ser el incentivo para el desarrollo local de un gran número de zonas rurales” (Zimmer y Grassmann, 1996), por ello la importancia de llevar a cabo el generar servicios diferentes para quienes visitan Guerrero Negro.

Es finalmente en esta materia referida al turismo alternativo, pero más en particular al turismo de aventura donde es posible apreciar que en algunos países, tales como Taiwán y Costa Rica, el aprovechamiento de sus recursos naturales en su máximo exponente les permite diversificar las vocaciones económicas de los lugares mediante el correcto uso de la naturaleza, ya que es en ella donde se encuentran las actividades alternativas o las fuentes de ingresos que, si bien no fungen como actividades principales, complementan a las ya existentes, sirviendo como élite con miras hacia el desarrollo económico mediante las empresas competitivas referentes a la materia que hoy se analizó; esta última idea es la deseada para Guerrero Negro, no suplir las actividades que ya son realizadas, sino trabajar en conjunto con ellas mediante la práctica del turismo de aventura y así presentar una oferta turística más atractiva en el destino y que permita a los prestadores de servicios diversificar, llevando a la empresa a ser más sana y competitiva.

Referencias bibliográficas

- Astigarraga, E. (2003). *El método Delphi*. San Sebastián, España: Universidad de Deusto.
- Balslev Clausen, H., y Velázquez, M. A. (2013). El turismo, aproximación general. *Diálogos Latinoamericanos*, núm. 5.

- Benassini, M. (2001). *Introducción a la investigación de mercados: Un enfoque para América Latina*. Pearson Educación.
- Cruz Rocha, R. (2007). www.contorno.org. Obtenido de <http://www.contorno.org.mx/articulos/documento/861/centros-integralmente-planeados-motor-de-desarrollo-del-turismo-en-mexico>
- Cyr, D., y Gray, D. (2004). *Marketing en la pequeña y mediana empresa*. Grupo Editorial Norma.
- Glover, P., y Prideaux, B. (2009). Implications of population ageing for the development of tourism products and destinations. *Journal of Vacation Marketing*, 15(1): 25-37.
- Griffin, R., y Ebert, R. (2005). *Negocios*. Estado de México: Pearson Educación en México.
- Hernández Álvarez, N. A. (2012). *Análisis socioeconómico y perspectivas de desarrollo del aviturismo en Guerrero Negro, Baja California Sur, México*. La Paz, B. C. S.
- Llanes, C., y Nel-lo, M. (2016). *Ecoturismo*. Barcelona, España: UOC.
- OMC. (2016, enero). *Ranking del turismo mundial*. Obtenido de http://www.siiimt.com/en/siiimt/ranking_mundial_omt
- OMT. (2015). Organización Mundial del Turismo. Obtenido de <http://media.unwto.org/es/press-release/2016-01-18/las-llegadas-de-turistas-internacionales-suben-en-2015-un-4-hasta-el-record>
- . (2015, 20 de septiembre). Organización Mundial del Turismo. Obtenido de <http://www2.unwto.org/content/why-tourism>
- . (2016). Organización Mundial del Turismo. Obtenido de www.unwto.org: <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>
- Picasso Salazar, E., y Ruiz Ceseña, F. I. (2016). Medición del potencial turístico de aventura en Guerrero Negro, B. C. S. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, núm. 10.
- Quesada Castro, R. (2007). *Elementos del turismo*. Cap. 4, pp. 101-107.
- Robbins, S., y Decenzo, D. (2009). *Fundamentos de administración: Conceptos esenciales y aplicaciones*.
- Sectur. (2006, noviembre). Dirección de Desarrollo de Turismo Alternativo. Obtenido de <https://manuelmiroglio.files.wordpress.com/2011/05/el-turismo-de-naturaleza-en-mexico.pdf>
- . (2008, noviembre). [www.sectur.org.mx](http://www.intercambiocatracho.com/uploads/4/0/9/7/40971133/turismo_alternativo.pdf). Obtenido de http://www.intercambiocatracho.com/uploads/4/0/9/7/40971133/turismo_alternativo.pdf
- Xola, T. A. (2009). *Reporte del Diagnóstico sobre el potencial de los recursos de naturaleza en México*. México, DF.
- Zimmer, P., y Grassmann, S. (1996). *Evaluar el potencial turístico de un territorio*. España: Leador European Observatory.

CAPÍTULO 13

Proyectos estratégicos de turismo en La Paz: visión empresarial

PLÁCIDO ROBERTO CRUZ CHÁVEZ¹
ALBERTO FRANCISCO TORRES GARCÍA¹
JUDITH JUÁREZ MANCILLA¹
ÓSCAR ARIZPE COVARRUBIAS¹

Introducción

Anivel federal en México se instituyó el proyecto de Agendas de Competitividad de los Destinos Turísticos (ACDT) del país en el año 2013. Ello con el propósito de diagnosticar la situación que guardan los destinos turísticos y de emprender un programa de acciones de mejora. El fin principal de la ACDT fue poner las bases de una política pública que regirá la conducción del desarrollo turístico nacional, además de avanzar en la definición de un modelo de gestión de los destinos turísticos basado en esquemas de desarrollo local sustentable. Para ello, las diferentes entidades de México trabajaron para realizar dichos análisis y propuestas de proyectos estratégicos. En este caso, la Universidad Autónoma de Baja California Sur (UABCS) colaboró con la Secretaría de Turismo del Estado de Baja California Sur para incluir al destino de La Paz en la ACDT y tener insumos de planeación a largo plazo.

El destino turístico La Paz se encuentra ubicado en la cabecera municipal y capital de Baja California Sur, se localiza en los 24° 09' latitud norte y en los 110° 19' longitud oeste, a una altura de 30 msnm; limita al norte con el municipio de Comondú; al sur con el municipio de Los Cabos; al oeste con el Océano Pacífico y

1. Profesor-investigador de la Universidad Autónoma de Baja California Sur.

al este con el Golfo de California. De acuerdo con el Censo Intercensal de Población y Vivienda 2015 efectuado por el INEGI, la población total del municipio de La Paz es de 251,871 habitantes (INEGI, 2015). Cabe recordar que Baja California Sur junto con Quintana Roo son los dos estados más jóvenes del país. Éstos fueron promovidos por el presidente de la República Luis Echeverría Álvarez para que se convirtieran en entidad federativa y el 2 de septiembre de 1974 el Ejecutivo envió al Congreso de la Unión la iniciativa de Ley.

Sus sistemas orográficos más importantes son: al norte, la sierra de la Giganta y al sur se localiza la sierra de la Laguna; esta última cuenta con el decreto de Área Natural Protegida (ANP) y en ella se desarrollan actividades vinculadas al turismo rural, de aventura y ecoturismo. En relación con sus litorales, éstos alcanzan el 26% del total de BCS, cuentan con gran variedad de recursos y atractivos marítimos que han sido aprovechados por sus habitantes y visitantes (Conanp, 2014). Islas como: San José, San Francisco, Los Islotes, Partida, Espíritu Santo y Cerralvo, reciben año con año visitantes nacionales y extranjeros. Así también cuenta con playas que destacan por su belleza, tal es el caso de: El Tesoro, Tecolote, Coromuel, Caimancito, Pichilingue, Isla Espíritu Santo y sus isletas, donde la práctica del kayakismo, campismo, ecoturismo, buceo, snorkeleo, pesca deportiva favorecen aún más la gama de atracciones de La Paz (Instituto para el Federalismo y el Desarrollo Municipal-Inafed y Secretaría de Gobernación-Segob, 2010).

Las actividades económicas más relevantes de La Paz son la agricultura, ganadería, pesca, comercio y en especial el turismo. Esta actividad turística ha aumentado el número de hoteles en La Paz, en términos comparativos de 2005 a 2011 se han incrementado en un 23.29% (Sectur, 2012). Recientemente el número se ha incrementado de 2010 a 2013 de 88 a 97 hoteles. Asimismo, el número de cuartos ha aumentado de 2,406 a 2,812 unidades en el mismo periodo (Sectur BCS, 2014).

El número de turistas en La Paz ha aumentado de 2010 a 2013, de 226,462 a 299,354, con un crecimiento de 8.5% respecto a 2012. La mayoría de los turistas son de procedencia nacional; por ejemplo, en 2010 había 190,378 turistas nacionales y 36,084 extranjeros. Para 2013 eran 272,973 turistas nacionales y 26,381 extranje-

ros. El porcentaje de ocupación hotelera en La Paz de 2010 a 2013 se ha mantenido alrededor de los 2 y 3 puntos porcentuales del 47%. En 2010 era de 47.34% y en 2013 subió a 49.51%. Además, La Paz fortalece su tarifa promedio a 74 dólares, 8.8% superior al año anterior (Sectur BCS, 2014).

Como podemos apreciar según el contexto general del destino turístico de La Paz, existe un escenario adecuado para realizar un planteamiento a mediano y largo plazos. Lo cual puede permitirle capitalizar sus fortalezas y aprovechar las oportunidades en el mercado. Para ello, la planeación estratégica es clave para el desarrollo de las empresas y desde luego para los sectores económicos, entre ellos el turístico. Por tanto, el objetivo de este trabajo fue realizar un análisis de los recursos turísticos, conocer la opinión del turista y coordinar las propuestas de proyectos estratégicos emanados del sector empresarial para el destino de La Paz en el estado de Baja California Sur. Ello basado en una metodología que propone la Secretaría de Turismo a través de las Agendas de Competitividad, que permite realizar una planeación de los destinos y en su caso prever las inversiones en proyectos estratégicos. Este trabajo está estructurado en cinco partes: la introducción, marco teórico, metodología, resultados y conclusiones.

Marco teórico

Cualquier proyecto estratégico debe partir del conocimiento de la realidad, su contexto y su visión a largo plazo. Ello implica que el proyecto debe adaptarse a un entorno con plena apertura y cambiante en cualquiera de sus variables. Esto le permitirá enfrentarse a un ambiente globalizado para aprovechar las oportunidades a partir de sus fortalezas y debilidades. Es por ello que para ilustrar en este trabajo los proyectos estratégicos del destino turístico de La Paz, debe partirse de explicar la importancia de la globalización para la generación de proyectos estratégicos con impacto turístico.

A finales de los ochenta toma fuerza la teoría de la globalización bajo las críticas a las teorías de modernización y dependencia (Jiafeng, 2009) y llega a consolidarse en los noventa. Según Kung (2011) interpreta que para la Organización para la Cooperación y el

Desarrollo Económico (OCDE) la globalización es un proceso donde los mercados están interrelacionados. Para Harris (2006) eso sobrepasa la relación entre naciones y es vista como un mercado global, lo que motiva a reflexionar que en esta interacción de naciones se especifican reglas del juego para la operación de los negocios. Este argumento se fortalece con Torres (2011), donde esta globalización se entiende como un proceso de integración entre países donde transitan los capitales, trabajo y mercancías (Torres, 2011).

En este sentido, se observa que los puntos en común antes mencionados son la integración e interdependencia de las naciones, donde la globalización se ha manifestado en los cambios en la informática y telecomunicaciones, los avances de las nuevas tecnologías, la descentralización de los procesos productivos, cambios en la acumulación de capital, flexibilización de los mercados, las zonas de libre comercio y división del trabajo (Torres, 2011), que lo vemos reflejado en los países emergentes.

Puerto (2010) identifica que los esquemas de negocio inmersos en un esquema de globalización aún tienen que resolver y /o proponer estrategias que motiven la competitividad, la eficiencia y un aumento en la productividad. Más aún, una exigencia por mejorar la calidad de los bienes y servicios, y el fomento a las inversiones en las empresas. Estos retos planteados en la teoría de la globalización son enfocados para que tanto la gestión de las naciones, regiones o instituciones busquen estrategias de desarrollo que permeen en la sociedad. La reflexión anterior invita a pensar que los diferentes sectores económicos y empresas, que reconocen y se encuentran en un entorno globalizado, tendrán que proponer proyectos estratégicos bajo la premisa de que éstos impactarán positivamente en su competitividad. Ello para poder sobrevivir en un entorno altamente competitivo y globalizado. Al respecto Heredia, Castillo y Juárez (2009) han observado que a partir de las interrelaciones entre las economías, particularmente en la producción de bienes y servicios, las empresas deben tener una capacidad de adaptación para superar las condiciones cambiantes, ello para mantenerse en el mercado y buscar ser competitivo.

Es importante mencionar que la competitividad es una variable importante que nos muestra la posición que guarda una entidad o empresa respecto a la competencia. Su evaluación y seguimiento

es necesaria para poder mejorar los indicadores de calidad y desarrollo económico. Esta competitividad se puede entender como la capacidad de las empresas para alcanzar el éxito contra sus principales competidores (Enright *et al.*, 1994). Para Porter (2008) la competitividad está determinada por la productividad y es definida como el valor del producto generado por una empresa, por una unidad de trabajo o de capital. Labarca (2007) complementa que la competitividad es lo que determina si las empresas serán capaces de aprovechar las oportunidades que brinda a economía. Es importante mencionar que la empresa no es competitiva por sí misma si no cuenta con un entorno de apoyo de proveedores o servicios orientados al producto, o en su caso una presión de los competidores locales (CEPAL, 2001). Heredia y colaboradores (2009) indican que la competitividad depende cada vez menos de una disminución de costos, pero cada vez más de una mayor apropiación de conocimiento y manejo de la tecnología. Y mas importante aun, es que las empresas deben buscar constantemente estrategias de desarrollo para mejorar la competitividad en la sociedad (Ruiz, 2015). Asimismo, Romero, Torres y Mancilla (2015) especifican que la competitividad tiene alcances y mediciones ampliamente utilizadas en la vida de los negocios, y que esta es considerada como parte de las estrategias de la globalización que ayudan a las organizaciones a mejorar.

Los anteriores argumentos teóricos de globalización y competitividad implican la importancia de generar indicadores de competitividad. Para lo cual se requiere contrastar los recursos obtenidos, la opinión del turista y los proyectos a largo plazo del destino turístico de La Paz. Esto será posible a través de la propuesta metodológica de la Secretaría de Turismo y otros pasos que se explican a continuación.

Metodología

El trabajo se divide en tres momentos: el primero implica un análisis de la oferta turística y sus principales indicadores por medio de la revisión de datos proporcionados por instancias oficiales de gobierno y organismos empresariales. El segundo momento con-

siste en la aplicación de encuestas a turistas; y el tercer momento es la realización de un foro de competitividad turística compuesto por agentes clave del sector.

La aplicación de encuestas a turistas se sustenta en la metodología sugerida por Cestur en el año 2012. Que consiste en medir el perfil y grado de satisfacción del turista por medio de un cuestionario que combina datos cualitativos y cuantitativos. El marco muestral son los visitantes (turistas y excursionistas) mayores de 18 años de edad que hayan tenido contacto con los servicios del destino de La Paz en B. C. S. (al menos deben haber estado tres horas en el lugar). Con este determinado número de horas se presume que los visitantes ya están en condiciones de evaluar los aspectos generales del destino. A ellos se les aplica una encuesta en principales puntos de afluencia de manera personal. En este caso, los principales puntos de afluencia fueron: malecón, la zona centro y marinas turísticas. Se usa el muestreo probabilístico sistemático, con variables nominales, de escala, ordinales y de intervalo. Dicha metodología es similar a la implementada y sugerida por Sector (2013), Cruz y Agatón (2014) y Cruz y Juárez (2012).

El cuestionario aplicado es estructurado de aproximadamente 10 minutos de duración. Donde están consideradas las áreas de perfil del turista, perfil del viaje, tipos de contratación de servicios, nivel de satisfacción y gasto de viaje. Estos aspectos están comprendidos en 24 reactivos y cuyos resultados corresponden al segundo semestre del año 2013. Para la determinación del tamaño de muestra, parte de que en el segundo semestre hay una población de casi 200,000 turistas. Donde se tiene un margen de error: +/- 4.3% y nivel de confianza del 95%, con un aproximado de casi 100 entrevistas en promedio por mes, con una distribución de 25 entrevistas aproximadas por semana levantadas en un mínimo de tres días a la semana (en promedio se realizarán de ocho a nueve entrevistas por día). El tamaño de muestra arrojó un número de 520 encuestas que se aplicaron a turistas nacionales y extranjeros, con un método probabilístico sistemático, y cara a cara. Después de la aplicación de encuestas, se procede a codificar y establecer reacciones entre variables, ello con miras a conocer el grado de satisfacción de los turistas que visitaron La Paz. Para ello se aplicará una fórmula para calcular el índice establecido por la Secretaría de

Turismo federal para el desarrollo del estudio. El índice de satisfacción se elabora con las respuestas a cada uno de los reactivos de satisfacción, que pueden ser: excelente, bueno, malo y pésimo. La fórmula del índice de satisfacción (IS) considera una escala de 0 a 10 a partir de las cuatro posibles respuestas (excelente, bueno, malo y pésimo) y se expresa:

$$IS=[5+\{0.05*(\beta-\mu)\}+\{0.025*(\pi-\theta)\}]*10$$

Se refiere:

IS = Índice de satisfacción

β = % Excelente

μ = % Muy malo

π = % Bueno

θ = % Pésimo

En cuanto al tercer momento, la realización del foro, su objetivo fue contar con un conocimiento del estatus que guarda la competitividad en dicho lugar para delinear una estrategia práctica y viable que sirviera de base para la toma de decisiones. Ello implicó la organización en cinco mesas de trabajo. Integradas por los principales actores y voces especialistas e interesadas en el destino turístico (representantes por el sector empresarial, asociaciones turísticas, grupos específicos de turismo, autoridades municipales y estatales, el sector académico y organizaciones no gubernamentales. Los temas por mesa fueron: 1. Oferta turística; 2. Formación, certificación e infraestructura; 3. Gestión del destino, promoción y comercialización; 4. Las TIC y competencia, y 5. Sustentabilidad y seguridad patrimonial y física.

En cada mesa se analizó el destino turístico basado en un guión. Cada mesa de trabajo contó con un coordinador y un secretario, quienes conducían y tomaban nota de los acuerdos. El análisis por mesa se llevó a cabo en dos partes. En la primera se abordaron los temas centrales previamente mencionados. Y en la segunda se plantearon las propuestas para la definición de proyectos estratégicos. Posterior al análisis y acuerdos tomados por mesa, había un espacio de socialización para que el resto de las personas del Foro conocieran los principales hallazgos y acuerdos tomados. Por

otra parte, el grupo facilitador de la UABCS se encargó de orientar los trabajos bajo la metodología especificada, proporcionar los insumos y formatos de análisis, recabar los acuerdos y trabajos por mesa, y tomar nota de los comentarios generales. A continuación presentamos los principales hallazgos del estudio.

Resultados

Los datos recabados mostraron en el sector turístico de La Paz en el año 2013 arribaron al destino 299,354 turistas en total, de quienes 26,381 eran de procedencia internacional y 272,973 de procedencia nacional (cuadro 1). Los datos muestran que la afluencia es de pasajeros vía aérea fue de 262,676 al único aeropuerto del destino. La Paz tiene 97 establecimientos para hospedaje con 2,812 cuartos de hotel, y una capacidad de estadía promedio de 1.9; y donde al año 2013 se registraba una ocupación hotelera de 49.51. Asimismo, los indicadores muestran 56 establecimientos de alimentos y bebidas, espacios en marinas turísticas 5,631 y arribo de 23 megacruceros y cruceros ecoturísticos.

Cuadro 1
Principales indicadores del destino de La Paz BCS, 2013

Descripción	Indicador	Descripción	Indicador
Llegadas de turistas totales	299,354	Número de establecimientos de hospedaje	97
Llegadas de turistas internacionales	26,381	Número de establecimientos de alimentos y bebidas	56
Llegadas de turistas nacionales	272,973	Número de cuartos de hotel	2,812
Afluencia de pasajeros vía aérea	262,676	Aeropuerto	1
Estadía promedio	1.9	Espacios en marinas turísticas	5,631
Porcentaje de ocupación hotelera	49.51	Arribo de mega cruceros y cruceros ecoturísticos	23

Fuente: elaboración propia basado en Sector, 2014.

Cuadro 2
 Ficha concentradora de priorización de los proyectos
 del destino: La Paz, BCS

Proyecto	Mercado	Factibilidad	Sostenibilidad	Impacto	Recursos financieros	Gestión	Puntaje	Prioridad
Imagen del malecón	5	5	5	5	90% público y 10% privado	5	25	1
Mejora de la imagen del Centro Histórico	5	5	5	5	90% público y 10% privado	5	25	2
Programa de Prevención Social y Seguridad local	5	5	5	5	100% público	4	24	3
Muelle turístico	5	4	5	5	100% público	4	23	4
Paraderos turísticos	5	5	4	3	90% público y 10% privado	5	22	5
Ordenamiento Parque Balandra	3	5	3	5	100% público	5	21	6
Parque Tecolote ordenamiento	3	2	4	5	100% público	5	19	7
Libramiento carretera al sur	3	5	3	5	100% público	3	19	8
Ciclo vía Molinito-Costa Baja	5	5	4	2	90% público y 10% privado	2	18	9
Museo de La Perla	4	5	4	1	90% público y 10% privado	3	17	10
Playas de La Paz	2	5	2	2	100% público	5	16	11
Terminal de cruceros	3	3	3	2	90% público y 10% privado	4	15	12
Fideicomiso para el malecón	5	3	3	1	90% público y 10% privado	3	15	13
Centro artesanal y turístico	3	3	4	1	90% público y 10% privado	3	14	14

Proyecto	Mercado	Factibilidad	Sostenibilidad	Impacto	Recursos financieros	Gestión	Puntaje	Prioridad
Proyecto maestro de planeación del desarrollo turístico de La Paz	3	3	3	2	100% público	2	13	15
Reducción de contaminantes	3	2	3	2	90% público y 10% privado	2	12	16
Educación ambiental turística	4	3	2	1	100% público	2	12	17
Santuario tiburón ballena	4	3	2	1	100% público	2	12	18
Delimitación zona tiburón ballena	4	2	3	1	100% público	1	11	19
Imagen urbana	3	2	3	1	90% público y 10% privado	1	10	20
Diagnóstico sectorial turístico	3	1	3	1	100% público	1	9	21
Plan municipal de desarrollo turístico empresarial	3	1	3	1	100% público	1	9	22
Productos turísticos diferenciados	2	1	3	1	90% público y 10% privado	1	8	23

Fuente: elaboración propia con base en Foro de Consulta Empresarial en La Paz, 2014.

Derivado del Foro de Consulta Empresarial con los principales actores del destino de La Paz, se obtuvieron los siguientes resultados. Datos del cuadro 2 muestran que después de haber trabajado en el Foro de Consulta Empresarial en La Paz, en mesas de discusión por tema se llegaron a analizar, discutir, evaluar y proponer 23 proyectos que puedan ser clave para el crecimiento del destino turístico. Entre ellos podemos apreciar que estos van desde mejorar la imagen del malecón costero, mejora del centro histórico, mejoras a la infraestructura turística, programas de seguridad,

programas de ordenamiento, delimitación de áreas naturales, entre otros.

En el cuadro 2 se consideran cinco factores a evaluar y el financiamiento de recursos, entre ellos se encuentran el mercado, la factibilidad, la sostenibilidad, el impacto en el destino y la gestión. Dicha evaluación la ponderan los actores en una escala de 1 a 5, donde 5 es la máxima prioridad. Y como podemos apreciar que los cinco proyectos principales son: la imagen del malecón costero, mejora de la imagen del centro histórico, programa de prevención social y seguridad local, muelle turístico y propuesta de paradores turísticos. En la mayoría de los proyectos se solicita el 90% del financiamiento de recursos federales y una aportación del 10% del sector empresarial. Como se aprecia, la iniciativa privada también está comprometida con la mejora del sector turístico en la región.

Cuadro 3
Proyectos estratégicos y prioritarios en el destino de La Paz, BCS

Proyecto	Descripción	Producto	Problemas a resolver	Acciones	Metas	Inversión
Proyecto 1	Imagen del malecón	Comercios e imagen restauradas	Producto turístico	Remodelación	Imagen del malecón renovada	\$120,000,000
Proyecto 2	Mejora de la imagen del centro Histórico	Imagen	Deterioro de la imagen del centro, debido a la ausencia de mantenimiento y adecuación de espacios diversos	Invertir en la imagen urbana. Falta de atractivos e imagen turística	Mejorar la calidad de la imagen. Coordinar acciones entre las dependencias de gobierno	\$30,000,000
Proyecto 3	Programa de Prevención Social y Seguridad Local	Plan para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia	Inseguridad, problemas de desintegración social y familiar	Propuesta del proyecto ante la instancia correspondiente	Reducción de delitos y fortalecer la cohesión social	\$14,000,000

Proyecto	Descripción	Producto	Problemas a resolver	Acciones	Metas	Inversión
Proyecto 4	Muelle turístico	Oferta turística	Carencia de un espacio específico de concentración de la oferta turística	Gestionar recursos con los niveles de gobierno y la iniciativa privada para crear un muelle de oferta turística	Planificar para que en el mediano plazo se cuente con un espacio estratégico, donde se promocióne y adquieran de manera rápida los servicios representativos	\$18,000,000
Proyecto 5	Paradores turísticos	Oferta turística	Insuficientes espacios para dar a conocer la oferta del estado y al mismo tiempo brindar un servicio de calidad al turista	Coordinación entre SCYT, Sectur gobierno local para la construcción de paradores en sitios con afluencia	En el mediano plazo contar con paradores en principales puntos de afluencia	\$10,000,000

Fuente: elaboración propia basado en Foro de Consulta en La Paz, 2014.

En el caso del cuadro 3, donde se presentan las inversiones por proyecto encontramos que la imagen del malecón costero de La Paz implica mejorar las áreas de tránsito peatonal, accesos, adecuación de áreas verdes, con una inversión de 120 millones de pesos. El proyecto de mejora de la imagen del Centro Histórico consiste en adecuar los espacios actuales para personas con capacidades diferentes, así como dar mantenimiento a la infraestructura que existe, lo cual implica una inversión de \$30 millones. El tercer proyecto es implementar un programa de prevención social y seguridad local, para reducir los delitos y dar mayor seguridad al visitante, ello proyecta una inversión de \$14 millones. El cuarto proyecto consiste en adecuar el muelle turístico existente para recibir al turista foráneo y local con mejor instalaciones y espacios para una mayor orientación turística, este proyecto se estima en 18 millones de pesos. Por último, el quinto proyecto se denomina paraderos turísticos, que consiste en acondicionar los puntos de afluencia con áreas para autos, bicicletas, áreas comunes, áreas peatonales, puntos de encuentro, espacios con sombra, áreas de información turística y se estima en 10 millones de pesos.

En cuanto a los indicadores de satisfacción del turista en La Paz en 2014, especifican que después de haber aplicado las encuestas y haberlas procesado, se define que la mayor calificación es en: hospitalidad de 8.4, el servicio ofrecido por restaurantes 8.2, experiencia en los restaurantes 8.5, experiencia en los hoteles 8.4 y limpieza de la localidad 8.2. Los indicadores de menor calificación son la relación calidad/precio con 7.6, los servicios ofrecidos por el personal en el hotel 7.9, la diversidad de actividades recreativas y atractivos con 7.3 (Cuadro 4).

En cuanto a la calificación en promedio del nivel de satisfacción del turista, se obtuvo un índice de 8.1, que está en el promedio de calificación a nivel nacional. La satisfacción del turista en general fue 73% excelente, 19% buena, regular 4.0% y mala 4.0%. Estos resultados demuestran que el destino de La Paz aún puede mejorar, pero rescatar la opinión del sector empresarial con los proyectos deseados en el destino puede ayudar a que el sector turístico mejore. Los aspectos fuertes son sus recursos naturales y limpieza de las playas con 8.5; sin embargo, los aspectos de capa-

citación de personal tanto de hoteles como de restaurantes debe mejorar, pues está por debajo de 8.0 (cuadro 4).

Cuadro 4
Indicadores de satisfacción del turista en La Paz, BCS, 2014

Hospitalidad	8.0
Relación calidad/precio	8.4
Servicio ofrecido por restaurantes	7.8
Experiencia general en los restaurantes	7.9
Servicio ofrecido por personal de hotel	7.9
Experiencia general en el hotel	8.0
Limpieza de playas	8.5
Diversidad de actividades recreativas y atractivos	8.4
Limpieza de calles y áreas públicas	8.2
Satisfacción general:	
Excelente	73%
Buena	19%
Regular	4 %
Mala	4 %
Índice de satisfacción	8.1

Fuente: elaboración propia basado en Encuesta de perfil y grado de satisfacción del visitante en La Paz, 2014.

Conclusiones

Los resultados de esta investigación permitieron conocer los proyectos deseados por el sector empresarial y los principales actores involucrados en el turismo. Se percibe un destino turístico con calificación promedio por el turista, pero a su vez implica que se deben atender aspectos de mejora en infraestructura, capacitación, atención al cliente y una diversidad de la oferta turística. Esto se puede lograr si se promueven e implementan los proyectos estratégicos que están proponiendo los actores involucrados en el sector turístico de La Paz. Es importante mencionar que este tipo de trabajos donde se explora la opinión de los diferentes actores en el sector turístico, permite conocer con detalle varias posturas

del sector económico, cómo puede mejorar, identificar las fortalezas y las áreas de oportunidad. Y a su vez esto permite a los tomadores de decisión desde los diferentes niveles de gobierno diseñar propuestas de política pública en materia turística.

Es claro que el sector empresarial no desea convertir al destino de La Paz como un destino de sol y playa masivo, tal como lo es Los Cabos. Se procura orientar a La Paz en actividades de turismo de aventura, combinado con actividades orientadas a la observación de la naturaleza. Por ello la orientación de los diversos proyectos que tienden a fortalecer este tipo de mercado.

Referencias bibliográficas

- Centro de Estudios Superiores en Turismo (Cestur) (2012). *Publicaciones e investigaciones en calidad y competitividad*. <http://cestur.sectur.gob.mx/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2001). *Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas del istmo centroamericano*, noviembre.
- Conanp. (2014). *Áreas Naturales Protegidas: Península de Baja California y Pacífico Norte*. Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas. Disponible en: <http://www.conanp.gob.mx/regionales/> (Fecha de consulta: 18/09/2014).
- Cruz A., y Agatón, D. (2014). La resiliencia a partir de los estudios de grado de satisfacción del turista: Estudio de caso. *Turydes*, 16(7). <http://www.eumed.net/rev/turydes/16/satisfaccion-turista.html>, 15 mayo 2015.
- Cruz, P., y Juárez, J. (2012). *Perfil y grado de satisfacción del visitante 2012*. Reporte técnico. Cuerpo Académico de Políticas Públicas y Desarrollo Económico/Secretaría de Turismo del Gobierno del Estado de Baja California Sur/Universidad Autónoma de Baja California Sur.
- Enrigh, M., Frances, A., y Scott, E. (1994). *Venezuela, el reto de la competitividad*. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.
- Harris, Nigel. (2006). Globalización y tendencias en la gestión de las ciudades. *Gestión y Política Pública*, xv(1): 169-199.
- Heredia, Armando, Castillo, Maricela, y Juárez, Senén. (2009). Innovación: Competitividad relación fundamental en el funcionamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas. *Mercados y Negocios*, vol. 20, año 10, pp. 48-67.

- Inafed, y Segob. (2010). *Enciclopedia de los municipios de México*. Instituto para el Federalismo y el Desarrollo Municipal/Secretaría de Gobernación. http://www.e-local.gob.mx/wb2/elocal/emm_bajasur (Fecha de consulta: 19/09/2014).
- INEGI. (2013). *Anuario estadístico de Baja California Sur*. Aguascalientes, México.
- . (2015). *Conteo Intercensal de Población y Vivienda*. Aguascalientes, México.
- Jiafeng, Wang. (2009). Some reflections on modernization. Theory and globalization theory. *Chinese Studies in History*, 43(1): 72-98. EBSCO doi: 10.2753/csh0009-4633430107.
- Kung, Hans. (2011). Luces y sombras de la globalización. *Tiempo de Paz*, núm. 60, pp. 6-16.
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 13(2): 158-184. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73713208>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1): 58-77.
- Puerto, D. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento y Gestión*, núm. 28. Universidad del Norte, pp. 171-195.
- Romero Martínez, S., Torres García, A., y Juárez Mancilla, J. (2015). Análisis de factores determinantes para la internacionalización de la mipyme mexicana. *Global Conference on Business & Finance Proceedings* (pp. 1839-1845).
- Ruiz Ceseña, F. I. (2015). Desarrollo de una metodología para determinar el potencial del turismo rural en oasis sudcalifornianos de México. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 10(2): 2460-2469.
- Secretaría de Turismo (Sectur). (2012). *Estadísticas y boletines periódicos*. <http://www.sectur.gob.mx> (20 junio de 2012).
- . (2013). *Metodología del estudio de perfil y grado de satisfacción del turista*. <http://cestur.sectur.gob.mx> (20 febrero 2015).
- Secretaría de Turismo Estatal de Baja California Sur. (2014). *Datos estadísticos generados desde la Secretaría de Planeación*.
- Torres, Danilo. (2011). Globalización, empresas multinacionales e historia. *Pensamiento y Gestión*, núm. 30. Universidad del Norte, pp. 165-185.

CAPÍTULO 14

Transformaciones recientes del espacio urbano en la ciudad neoliberal: el caso de La Paz, Baja California Sur¹

LORENIA LIZÁRRAGA²
MANUEL ÁNGELES VILLA³
ALBA E. GÁMEZ VÁZQUEZ³

El inmenso estallido en las ciudades comienza con la implantación del modo capitalista que sucede a la ciudad liberal. En la actualidad la visión de implosión-explisión prevalece y puede extenderse más allá, traduciendo los múltiples y disociados fragmentos de la ciudad que la extienden desmesuradamente, para llegar finalmente a la urbanización de la sociedad, al tejido urbano que recubre los restos de la ciudad anterior a la industria.

Lefebvre, 1972: 10.

Introducción

En el presente trabajo se ofrece un acercamiento a las formas que ha venido asumiendo, fundamentalmente desde finales de los noventa a la fecha, en su fase neoliberal, la expansión urbana de La Paz. El objetivo central del trabajo es revelar la validez de la afirmación de Henri Lefebvre (1972, 1986) de que hay

-
1. Trabajo preparado para el xxxviii Encuentro de la Red Nacional de Investigación Urbana, Xalapa, Veracruz, septiembre 23-25, 2015.
 2. Estudiante de la Universidad Autónoma de Baja California Sur.
 3. Profesor-investigador de la Universidad Autónoma de Baja California Sur.

un “sistema organizado de control hegemónico”; es decir, la tesis de que la creciente “fragmentación, separación y desintegración” del espacio “neoliberalista” esconde un orden de producción del espacio que sirve a los intereses hegemónicos. Este argumento se representa con el caso de estudio de La Paz, una ciudad media costera en el noroeste mexicano que, ya nombrada “emergente y sustentable” por el Banco Interamericano de Desarrollo va camino a la turistización.

Si bien el crecimiento urbano se ve como una derivación natural del aumento demográfico, la manera en que la ciudad crece tiene consecuencias relevantes en términos de la calidad de vida y la distribución de sus efectos adversos en la población y el ambiente. El planteamiento de autores como Harvey es que hay una construcción social del espacio que toma una forma particular, forma que está íntimamente vinculada a las estructuras de poder y a las relaciones sociales. Esto es, la polarización de la ciudad en barrios pobres y ricos, la privatización de las zonas litorales y su uso para segundas residencias principalmente de extranjeros, a su vez influyen en las conductas sociales, en la fragmentación espacial y social e incluso en la percepción y disfrute de la seguridad personal y social. Como se indica más adelante, la ciudad de La Paz es un ejemplo de ciudades medias en tránsito hacia un proceso de división urbana que promueve una conformación específica que privilegia el florecimiento turístico en sus zonas más representativas, pero prohija procesos de elitización, gentrificación y segregación.

El texto está dividido en tres secciones. En la primera se expone la expansión de la ciudad de La Paz como una transformación que, lejos de ser espontánea, responde a un proceso de segmentación espacial ligado a un cierto tipo de crecimiento turístico. Con base en datos estadísticos de instancias oficiales, la segunda examina el comportamiento económico de La Paz y sus manifestaciones en términos de vulnerabilidad social. En la tercera parte se desarrollan las manifestaciones de la turistización urbana de La Paz a partir del desarrollo conceptual de teóricos de la geografía crítica, como el ya mencionado Lefebvre y como David Harvey, entre otros, respecto al concepto de la producción social del espacio. Por último, se ofrecen algunas consideraciones respecto de la discusión precedente y su relación con el bienestar social en el caso estudiado.

1. La turistización del crecimiento urbano: el caso de La Paz

Al igual que muchas ciudades medias ubicadas a lo largo de las costas del país, La Paz, capital del estado de Baja California Sur, atraviesa desde finales de los años noventa por un proceso de reconfiguración que supone importantes manifestaciones en su morfología y su tejido urbano, así como significativos impactos sociales. Un cambio principal es su tardío tránsito, en comparación con otros centros urbanos, pero precisamente más vertiginoso en razón de ello hacia la puesta en marcha localmente del modelo económico neoliberal que priva en el país desde los ochenta. Además de diversos cambios en la estructura de la empleomanía y las finanzas municipales, se da un giro hacia nuevas formas de toma de decisiones, así como un importante impulso a la reorientación de las actividades económicas en beneficio del turismo. La turistización de la ciudad se materializa, entonces, como parte del paquete de acciones en materia económica que acompaña al modelo neoliberal. Éste puede entenderse como “un proyecto político que aboga por la propiedad privada, la privatización de los recursos sociales, la flexibilización de los marcos regulatorios que puedan obstaculizar la generación de valor privado y un supuesto retiro de la intervención del Estado” (Vives Miró, 2011).

Sin embargo, el Estado no desaparece, ni se minimiza, simplemente se mueve al unísono del capital, en función de las necesidades de éste. En el ámbito urbano, los procesos de desarrollo se subordinan a la especulación y la acumulación, íntimamente entrelazadas con la financiarización de las economías globales, fenómeno claramente en evidencia desde hace 30 ó 40 años. El acatamiento de lo anterior se manifiesta en la elaboración e implementación de políticas en pro del crecimiento y la consolidación de un modelo de desarrollo económico con alcances transnacionales —que no en función de necesidades locales— anunciado como “turismo”.

Con el apoyo de entidades financieras internacionales y ciertas organizaciones no gubernamentales y a tono con las políticas de los tres niveles de gobierno, este objetivo se proyecta por la vía de las asociaciones público-privadas y se realiza, especialmente, para fortalecer en los hechos la financiarización y el mercado de bienes raíces. Esta dupla fomenta el emprendimiento urbano en el

ánimo de revalorar constantemente la renta y el precio del suelo, así como un estilo administrativo (*gobernanza*) en el que se identifica a la sociedad civil con el empresariado al desempeñar éste un papel clave, decisivo, en la toma de disposiciones.

En la ciudad de La Paz la neoliberalización ha traído una fuerte expansión del espacio urbanizado, cuyo crecimiento ha excedido por mucho al incremento de la población (Moreno, 2016). Dicha expansión territorial se ha acompañado de un parco crecimiento económico, si se le compara con el anterior modo de regulación fordista. A pesar de ello, la ciudad ha sostenido niveles de competitividad social y un índice de desarrollo humano relativamente altos. También ofrece una impresión de prosperidad y bonanza, al matizar la ciudad con infraestructuras urbanas y elementos arquitectónicos de ciudades globalizadas, que se ven como expresiones de una nueva etapa de modernidad.

En medio de esa situación se ve la ciudad tradicional de densidad media: “así se crearon las ciudades americanas de retícula de damero”, como alguna vez afirmó Braudel. Aquí el neoliberalismo, como proyecto ventajoso y revanchista (a decir de David Harvey), reclama exclusividad y se vale de los espacios públicos y equipamientos urbanos diseñados para servir a la población en general, centro y periferia; además, lo urbano rebasa la ciudad (Lefebvre, 1972; Brenner, 2013). Esto es, usa los espacios sociales hechos para vivirse en la gratuidad como son las escuelas, bibliotecas, hospitales, centros cívicos, espacios públicos abiertos y accesibles que complementan las densas extensiones de viviendas-dormitorio del interior y las afueras. La ciudad nueva se diluye en flujos, no porque antes de la era neoliberal no hubiera una fuerte división entre riqueza y pobreza o informalidad del trabajo, sino porque ahora se magnifica. El malecón y las playas se perciben como imagen de fondo de una plétora de viviendas de mínimo tamaño o bien en invasiones en zonas vulnerables, que aparecen y desaparecen al son de las inclemencias del clima.

2. El nuevo “modelo de desarrollo” de La Paz

La Paz es una ciudad de tamaño medio que en la actualidad cuenta con una población de alrededor de 245 mil habitantes (Secretaría de Salud de Baja California Sur, 2015: 4 y 5). Se encuentra ubicada al lado de la bahía del mismo nombre y, a decir del último plan de desarrollo urbano (PDU) de 2008, su área urbana cubría una extensión de 10,197 hectáreas (ha). Si se incluye la totalidad del *centro de población de La Paz*, la extensión alcanza un total de 250,334 ha⁴ circunvalando un espacio que va desde el Ejido El Centenario en el noroeste, al puerto de Pichilingue al norte, y de ahí a la zona oriental de El Sargento y La Ventana (“Bahía de Los Sueños”, antes Ensenada de Muertos) frente a la isla Cerralvo.

La Paz es la sede de los poderes estatales y punto obligado para el tránsito de mercancías que arriban al estado como importación y salen como exportación. Tradicionalmente las actividades principales de la ciudad han sido la administración, el comercio, los servicios profesionales, la agricultura y la pesca ribereña. La reciente orientación al turismo se observa, en parte, al interior de la ciudad, pero especialmente sobre las costas, en la forma de proyectos altamente especulativos con base en el denominado “turismo residencial”. Los clientes potenciales pueden incluir nacionales de altos ingresos, pero son estadounidenses o canadienses que adquieren viviendas que se emplean como lugares de descanso (segundas residencias), o bien para su alquiler extraoficial, por periodos cortos, a otros extranjeros.⁵

De acuerdo con la información más reciente que se conoce sobre la actividad económica del estado en cifras globales, el producto interno bruto (PIB) de Baja California Sur de 2013 se dis-

-
4. De ese total, 158 mil ha se consideran “área de protección” al ser planicies inundables o estar ubicadas en la sierra. El resto se distribuye como sigue: área urbana actual 10,197 ha, área de reserva 12,492 ha, y área para desarrollo turístico 7,573 ha. El área sujeta a plan parcial de corto plazo era de 61,910 ha, incluyendo una parte importante de la zona de protección (Ayuntamiento de La Paz, 2008; Aceves Bueno, 2009).
 5. Un reporte reciente señala que en el *Pueblo Mágico* de Todos Santos, al oeste de la capital, más de 200 viviendas de extranjeros se rentan por la vía de la transnacional Airbnb, con precios que van desde los 100 hasta los dos mil USD por noche. Al lado se construye el megaproyecto turístico Tres Santos (Anderson, 2016).

tribuyó *grosso modo* como sigue: actividades primarias 2.9%; actividades secundarias 24.6%, y actividades terciarias 72.1%. Así, el estado es una economía tercerizada, donde los sectores de mayor peso individual son los relacionados con el comercio (16.4%), el turismo hoteles y restaurantes (16.1%) y los servicios inmobiliarios (9.9%) íntimamente ligados a la actividad turística, pero con fuerte encadenamientos a las estructuras financieras, sobre todo internacionales, pero con creciente presencia de algunos grupos mexicanos cercanos al poder político central (Reyes, 2015). Los servicios son apuntalados apoyados —en términos de la economía “real”— en un importante sector de la construcción, que constituye casi 15% del PIB.

Un estudio publicado de manera conjunta en 2007 por la Secretaría de Turismo (Sectur) y el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), fundamentado en el análisis de la economía sudcaliforniana al nivel de rama encontró que el turismo genera alrededor de una tercera parte del valor agregado (VA) y una proporción similar del empleo al nivel estatal.⁶ Al nivel municipal, esa fuente reportó las siguientes manifestaciones de las actividades turísticas en BCS por municipio en términos de empleo y VA, respectivamente: Comondú, 6 y 5.5%; Mulegé 16.9 y 10.1%; La Paz 29.1 y 27.6%; Los Cabos 46 y 46.2%; y Loreto 37.3 y 50.9%⁷ (Secretaría de Turismo-INEGI, 2007). Así, Los Cabos y Loreto son economías turísticas; La Paz, argumentamos, va en camino a serlo, si bien con un modelo turístico diferente de aquéllos.

El más reciente Censo Económico indica que, a nivel sector y por valor agregado, las principales actividades económicas de La Paz son, en orden, las siguientes cuatro: comercio al por mayor (24.5%), comercio al por menor (19.9%) y restaurantes y hoteles (7.2%); les siguen construcción (6.7%) y agricultura y pesca

6. Fuera de este informe, no hay información estadística del sector turismo como tal, pues éste no existe en las cuentas nacionales. El sector turismo en realidad abarca partes de varios sectores entre los que, como se expresa en el texto, destacan hoteles y restaurantes, servicios inmobiliarios y de alquiler, y la construcción.

7. No es sin razón que se acusa al turismo en las economías pequeñas de fomentar la llamada “enfermedad holandesa”, que impide la diversificación económica al monopolizar las opciones de inversión.

(6.3%) (INEGI, 2015a). En términos de empleo, La Paz es una ciudad comercial: más de 20 mil personas se ganan la vida en esta actividad, es decir, más de una tercera parte del total de poco más de 58 mil empleos que reporta el Censo Económico. Entre las actividades directamente relacionadas con el turismo, el sector restaurantes y hoteles ocupa poco más de siete mil trabajadores (12%) y el sector bienes raíces unos mil (2%). Se constata, de esta manera, un ascenso modesto en el peso de la actividad turística en términos del valor agregado y del empleo en comparación con los niveles que prevalecían en el Censo Económico anterior (INEGI, 2009), cuando el sector restaurantes y hoteles generaba alrededor de 5% del valor agregado y casi 10% del empleo.

La Paz, entonces, no refleja aun la orientación turística o dependencia del turismo que se ve en Los Cabos. Pero sí se observa un crecimiento en el turismo al interior de la ciudad, marcado por la reciente apertura de nuevos hoteles de negocios, si bien no se trata de una réplica de Los Cabos: no es el mismo modelo de turistización. El modelo turístico paceño no se fundamentará en la hotelería en el mismo grado que Los Cabos, si bien ésta por supuesto no está ausente: la página de Internet de *Expedia* enlista 33 hoteles de 4-5 estrellas en su catálogo de hospederías para esta ciudad. Más bien se basa en megaproyectos que allá (y en otros espacios: España, por ejemplo, o California en Estados Unidos, se ensayaron y probaron como grandes complejos residenciales con hotel, playa y campo de golf) pero con la importante diferencia de que acá se vende la ciudad y no sólo el hotel, el spa o la playa. La ciudad se convierte en un *producto* (Lefebvre, 1972, 2014), comerciable por el sector inmobiliario —*ya no turístico*— junto con la vivienda, el paisaje, el mar y la exclusividad.

Esto no se ve en los datos “duros” porque no está ahí, no completamente. Ahí está el valor agregado generado localmente pero la mayor parte de ese valor se produce en el exterior, en California o en Vancouver, o en la Ciudad de México. Se trata de la producción de una “arquitectura del goce” (*vers une architecture de la jouissance*: Lefebvre, 2014) no sólo espacial sino primordialmente sensorial, que se mercantiliza como un producto completo. Si antes, en Los Cabos, el “todo incluido” significaba alojamiento, alimentos, diversión y bebida, en La Paz se pretende que se incluya

también la ciudad, su paisaje, su aparente tranquilidad, su carácter, en fin: su *marca*. Esta concepción es la base de iniciativas como las del Banco Interamericano de Desarrollo, que en 2011 declaró a La Paz una de sus “ciudades emergentes y sustentables”, declaratoria que desembocó en un plan de acción multitemático, en alianza con la International Community Foundation de San Diego, California.

El plan incluye proyectos de saneamiento financiero, movilidad urbana (transporte, ciclismo, peatonalización), adaptación al cambio climático, y *modernización* del Centro Histórico, ahora sólo “tradicional” por razones de conveniencia regeneradora. Algunas de estas iniciativas son deseables e incluso necesarias, pero al contemplar sólo una parte de la zona urbana/periurbana de La Paz (en particular el litoral, el malecón, el centro, y dos tradicionales barrios de pescadores y de clase media baja y trabajadora, ahora en vías de gentrificación) dejan fuera del panorama a la gran mayoría de la población paceña, a la vez que se le enajena de las partes más atractivas de su patrimonio. El diagnóstico que ampara estas iniciativas, elaborado por una consultora estadounidense, evoca en sus páginas una visión idílica de La Paz y excluye de su consideración los problemas sociales que otras instancias han señalado, como la prevalencia de condiciones de vulnerabilidad, pobreza y violencia.

Así, no se atienden, por ejemplo, cifras como las que publica el Consejo Nacional para la Evaluación de la Política Social (Coneval, 2015) que señalaba que en 2014 en La Paz 30% de la población era pobre y 33% era “vulnerable” (es decir, susceptible de caer en pobreza) y sólo 32% no era ni pobre ni vulnerable. Estos contrastes sociales se reflejan en la morfología de la ciudad y en las formas que asume la expansión urbana según las “posibilidades/oportunidades de inversión” que derivan del espacio producido. De este modo, en condiciones de neoliberalización cada ciudad debe buscar la manera adecuada de incorporarse en el mercado global. En La Paz se han encontrado ciertas características espaciales privilegiadas que, para su adecuada *puesta en valor*, deben acompañarse por espacios y estructuras producidos a imagen y semejanza de los que se observan en las ciudades del norte global. O más bien, deben producirse ciudades genéricas, a decir de Rem Koolhaas (Der Spiegel, 2011), hechas de partes de otras ciudades,

no La Paz tradicional de las cuadras de damero o La Paz pre-neoliberal, fordista, de espacios públicos y playas abiertas.

3. Las manifestaciones de la turistización urbana de La Paz

Como indica la cita de Lefebvre, epígrafe de este trabajo, hay en curso un proceso de *implosión* en el que la población se concentra cada vez más en asentamientos urbanos, conjuntamente con otro de *explosión*, donde las ciudades se desparraman sobre el espacio planetario para convertirlo en *tejido urbano* (Brenner, 2013). En este estallido, Marcuse (2006) reconoce a la ciudad dibujada en pedazos por el capital como una dolorosamente rota al extremo. Pero incluso así hay tensiones y relaciones de toda índole que mantienen juntas sus partes. La fragmentación aparece, en primera instancia, como una visión fija y unidimensional, comenzando con la ruptura de la traza urbana de un mapa, después de su propia naturaleza. Si nos acercamos, podremos claramente percibir fracturas a través de la profundidad de las capas añejas que la conformaron, de las polaridades del centro y de las periferias, de la ciudad y de lo urbano, de lo tradicional con lo nuevo. La implosión-explosión ocurre desde el centro hasta más allá de las periferias; la ciudad entera se concentra y expande simultáneamente, toda vez que se imponen el *neocapitalismo* y la neoliberalización.

Marcuse acepta que las divisiones en la ciudad siempre han existido; las considera casi naturales. Lo que ha cambiado es la fuerza que provoca la fractura, y la magnitud de ésta. Identifica una lógica escondida: los procesos urbanos actuales responden a necesidades sistémicas, enmarcadas en algo llamado turistización o especulación inmobiliaria. Pero no sólo eso: “la ciudad se transforma no sólo en razón de ‘procesos globales’ relativamente continuos [...] sino en función de modificaciones profundas en el modo de producción” (Lefebvre 1972: 9), pues “para Lefebvre el espacio posee el mismo estatus ontológico en el modo de producción que el capital o el trabajo” (Gottdiener, 1988: 125). John Berger alguna vez afirmaba que los paisajes pueden ser engañosos, parecen ser menos el escenario de la vida de sus habitantes que una cortina detrás de la que ocurren sus luchas, logros y accidentes. En un

intento de recorrer esa cortina, examinamos una serie de patrones de urbanización (elitización, gentrificación, segregación) que observamos en La Paz, capital del estado de Baja California Sur, y que explicaremos brevemente en este capítulo.⁸

3.1. Tematización

La tematización es un patrón urbano que fragmenta. Montaner (2003: 32) lo define como el hecho de “dedicar partes acotadas, comprensibles y completas a un tema concreto que se ofrece como producto [...] lo que implica simplificar la complejidad de la propia historia para ofrecer un discurso simple y transmisible”. Comienza a partir de un espacio creado histórica y socialmente por los habitantes, incluso cuando se trata de espacios naturales socialmente definidos. El paisaje, la arquitectura y los modos de vida, que definen nuestras relaciones, se han construido a través del tiempo y en un primer principio estaban abiertos a todos.

Harvey (2013: 117) insiste que el ambiente construido en una ciudad es producto colectivo de sus ciudadanos y en la lucha de vida cotidiana los individuos crean mundos sociales urbanos, un marco común que todos pueden habitar. Pero el poder económico capitaliza comercialmente ese bien, creado comúnmente o naturalmente, y extrae rentas de monopolio por el solo hecho de su privatización. Aunque este bien no puede destruirse, si puede ser degradado y banalizado por un empleo desmedido. La advertencia es que si en el trabajo colectivo todos han aportado un plus valor a ese producto —la ciudad y sus espacios naturales socialmente definidos—, entonces la generación de renta económica implica la apropiación no sólo del trabajo (presente y pasado), sino también del producto, la vida en común que todos hemos *creado*; algo nunca antes vendido en un mundo despiadadamente mercantilizado. El problema no reside así en quiénes lo producen, sino en quiénes se apropian de él para privatizarlo y en las estrategias que se utilizan para la posterior realización mercantil (Harvey, 2013: 123).

8. Buena parte de la argumentación que sigue es resultado de la investigación realizada por Lizárraga para su tesis de maestría (Lizárraga, 2013).

El malecón, el centro, los barrios y las playas y los pueblos. Un determinado orden social que acompaña a los símbolos —como imagen de fondo— donde sociedad y naturaleza bajo un tiempo cíclico ofrecen valores de uso para ser aprovechados por la comunidad. Un barrio, la costa o un manglar no son en ningún modo productos, ni siquiera en una playa turistizada. La naturaleza no opera ni debería operar bajo los tiempos del capital ni con su misma finalidad. Una estrategia por y en el espacio se da mediante la abstracción formal, lograda mediante una arquitectura que se nutre de la imagen y la historia, netamente visual y comunicativa; imágenes de retorno a tipologías intercambiables (minimalistas, futuristas, modernistas, vernáculos) con ayuda de nuevos materiales y nuevas tecnologías. Se configura así un mensaje a través de los edificios públicos y de ciertas viviendas que se convierten en anuncios y estampas unimodales: fachadas-anuncios fácilmente mutables a favor de la ideología de la compra-venta.

Las cosas y los productos (la ciudad y el espacio) que son reducidos al dinero “no muestran su verdad, al contrario, la ocultan en tanto que cosa y producto. Como todo lenguaje, sirve para decir mentiras y decir la verdad, pero aquí la cosa miente” (Lefebvre, 1974: 137) al negar su origen, por el trabajo social y la creación de la naturaleza, la ciudad deviene más real que la realidad misma y esto es tomado como un absoluto. Si la naturaleza no nos miente, se muestra cruel y generosa, tal como es. ¿Por qué no habrá de hacerlo el espacio social? La realidad social es dual, múltiple, compleja —afirma Lefebvre— debido a que se introduce en su seno el concepto de la producción, de la misma manera que ocurre con la mercancía.

El espacio se fetichiza, a pesar de que, además de ser la *cosa* que se mercantiliza, es también el lugar donde este hecho ocurre y se conforma por las relaciones sociales y las dimensiones que hacen posible este hecho. Comienza con la naturaleza, expone valores de uso que son convertidos en productos, por medio del desenvolvimiento (ideologizado) de las fuerzas productivas; descansa, en particular, en la reproducción de las relaciones sociales de producción. La ideología es el saber que repercute en la práctica, como forma o pensamiento y se presenta como absoluto, inherente a toda actividad consciente y operación mental. El reduccionis-

mo —la abstracción indebida— es una “ideología que no dice su nombre” (Lefebvre, 1974: 161 y 162). Significa construir modelos mínimos de la casa, la familia, la sociedad, la ciudad. Se introduce incluso en la ciencia y permite disimular y ocultar la ideología.

Para Lefebvre el espacio era un poder al servicio de la política y del Estado; ahora, en nuestra época del mercado se presenta como un saber absoluto, como la forma que compone un orden que desciende a la práctica de grupos sociales e influye determinantemente las posibilidades sociales, los modos de consumo, de cultura, de la vida cotidiana. Esta espuria cientificidad, explicación tan superficial como insuficiente del fenómeno de *lo urbano* nos obliga, en nuestro caso de estudio, a examinar los elementos de la tematización de La Paz como un proceso fundamentalmente comercial, que se ofrece como el medio para proveer bienestar y desarrollo económico.

3.2. Elitización

Una vez definido el *producto La Paz*, lo que sigue es abrir un nicho de mercado. Encontramos frente al litoral paceño un patrón urbano que hace explotar a la ciudad sobre su territorio, la *territorializa*. Brenner (1998) coincide con Lefebvre (1974) al aplicar esta tesis al nivel regional, señalando que la conformación de ciudades y territorios son dos formas específicas de organización del espacio geográfico que consolidan configuraciones espaciales de manera fragmentada a nivel mundial. Esta “escala urbana” produce configuraciones que en realidad corresponden a un asunto de sobreacumulación del capital. La expansión geográfica sirve para regular el excedente de capital: construye un paisaje geográfico del capitalismo de carácter meramente temporal o provisional y contingente, con base en un arreglo espacial (*spacial fix*).

Harvey explicó, a partir del trabajo de Lefebvre, cómo los aspectos geográficos o paisajísticos acarrear connotaciones socioespaciales con referencias locales que sobrepasan lo regional, que son reflejo de lo global. Brenner describe la metafórica explosión urbana lefebvriana a partir de actividades económicas, flujos, circulación de capital, labores de mercado, regulaciones de las políticas de estado, tecnología y comunicaciones, ello sobre territorios

que han *explotado* hacia la producción y al consumo (Brenner, 1989: 5). La zona costera del noroeste mexicano presenta características particulares y modos globales de operar debido a la gran población estadounidense que se asienta en y produce/consume un espacio y un paisaje de manera distintiva: como una extensión alternativa al propio sueño californiano. El más claro ejemplo de ese tipo de consumo son las residencias para retirados, las segundas casas de descanso.

Esas segundas viviendas crean funciones urbanas, infraestructura, arquitectura y paisaje dispersos enclavadas en las zonas más frágiles, pero de muy alto valor; zonas fuera de la vista y del alcance de la ciudadanía en general. La categoría “ciudad” se torna entonces insuficiente (aunque no por ello prescindible) para describir a La Paz, que pasa a ser un conjunto de paisajes inmóviles, privatizados como tarjetas postales. Al ya no ser solo ciudad que se transforma en *lo urbano* (Lefebvre, 1972); específicamente, se hace *destino*, mercancía que se produce y reproduce, que es a la vez medio, proceso y resultado.

Harvey (2004) asevera que podemos ver la creación y la destrucción de lo urbano en términos de las fuerzas de la acumulación del capital, como la apuesta para entrar exitosamente en el circuito del mercado del turismo mundial. La imagen es la exclusividad, ahora celebrada en La Paz en revistas bilingües sobre temas de *socialité* y *lifestyle* como *PazLove*, *Pazón* y similares, o en publicaciones de bienes raíces, disponibles gratis en hoteles de lujo, restaurantes, marinas y otros lugares (incluso en hospitales privados) donde se congregan turistas extranjeros.

El tipo de crecimiento referido requiere equipamiento e infraestructuras de primer nivel, centros comerciales *The Shoppes* de imagen global, conexiones a aeropuertos internacionales, carreteras y pasos a desnivel, marinas para el resguardo de los yates y, sobre todo, exclusividad y servicio. Al establecerse el acceso a estas zonas sólo a través de carreteras mayormente desconectadas del transporte público, y en todo caso carentes de estacionamientos y mobiliario urbano, se reducen al mínimo los posibles elementos de vivencia territorial para la gran mayoría de los habitantes de La Paz. El uso y disfrute disminuyen conforme avanza su privatización, salvo cuando el ciudadano común paceño entra a

estos espacios como empleado o prestador de servicios, ya que en su mayoría se encuentran alejados de su vida cotidiana. Se construye así un urbanismo defensivo para garantizar la seguridad y la exclusividad de los otros, los nuevos propietarios.

La investigadora Carmina Valiente ha estimado que hay en realización o en proyecto no menos de 18 conjuntos turístico-inmobiliarios en la periferia noroccidental, norte y nororiental de La Paz (Valiente, 2015). Además, sobre los altos relieves de esta zona de costa, destaca la ubicación de exclusivos fraccionamientos residenciales en los cerros Colina de la Cruz, Cerro de la Calavera, Cerro La Piedra, Lomas de Palmira, Paseos de Cortes, Colina del Sol y el Pedregal de La Paz, desde donde se aprecian las mejores vistas panorámicas y la riqueza de paisaje paceño de árida belleza. Sobre él se emplazó la carretera costera al puerto de Pichilingue, a 15 kilómetros de distancia: en sus alrededores se localizan las principales playas de uso comunitario. En esta línea de costa predomina la baja densidad en construcción debido a que sobre ella se han edificado los desarrollos turísticos de trazado orgánico, como Costa Baja y Maravía. Se trata de condominios, casas habitación, zona comercial, marinas, lagos artificiales y campos de golf. En buena medida, estos emplazamientos constituyen parte importante de la zona hotelera-turística-residencial y han venido a transformar profundamente el paisaje, privatizando las costas y los accesos a las playas.

3.3. Gentrificación

La gentrificación refleja un proceso de transformación urbana en el que la población de un barrio deteriorado es progresivamente desplazada por otra de un mayor nivel adquisitivo, a la vez que ese espacio se renueva (Montaner, 2003). Se trata de un fenómeno globalizador que promueve la elitización del urbanismo al interior de las ciudades, mediante la elevación del precio del suelo en espacios históricos centrales y zonas aledañas, por la vía de su regeneración/reconstrucción/embellecimiento. En las grandes urbes la gentrificación se relaciona con zonas históricas de alta densidad urbanamente bien servidas, donde se congrega la población crea-

tiva y productiva. En nuestro caso, son los barrios de pescadores y los fraccionamientos campestres.

Hacia el noroeste, siguiendo la costa de manglares (en especial en las pequeñas localidades de El Centenario y El Comitán) se gentrifican zonas de baja densidad, y la altura relativa de la mayoría de las construcciones permite una vista imponente del paisaje urbano de la ciudad. Si bien desde los ochenta en la zona se han asentado mexicanos de clase media alta, así como extranjeros jubilados (algunos con negocios de restaurant-bar) ha sido a partir de comienzos de este siglo que se ha dado un crecimiento explosivo en la construcción de fraccionamientos de lujo y la venta de solares para la edificación, desplazando a los locales con el advenimiento del foráneo con poder de compra.

La gentrificación procede también dentro de la ciudad, en barrios como El Esterito, El Manglito y el Centro Histórico, que han definido la identidad local de la ciudad a través de su arquitectura, la tipología de la vivienda, sus patios, fachadas, árboles y banquetas. En la actual fase neoliberal ofrecen formas, usos y apropiaciones para restaurantes, residencias para extranjeros, *bed and breakfast* y productos de consumo de alta calidad. Los clientes provienen de grupos de altos ingresos que buscan consumir las antiguas formas urbanas que la ciudad conserva, luego de las restauraciones de rigor que modernizan si alterar en demasía las normas del pasado. En apoyo al proceso de gentrificación se ha señalado la existencia de 84 agencias de bienes raíces en el sur del estado, a la vez que, de acuerdo con la Asociación Sudcaliforniana de Agentes Inmobiliarios, en La Paz operan 36 de ellas, muchas con matrices en el extranjero (Valiente, 2015: 142).

3.4. Segregación

La imposición de una nueva ciudad sobre la representación de la anterior implica que ésta desaparece como concepto y como objeto. La nueva ciudad conlleva diferentes ritmos. Donde prevalece el ritmo del descanso, del vivir como en fin de semana, en vacaciones o en un eterno retiro, donde —en palabras de Lefebvre— impera el tiempo cíclico que contrasta con el otro fragmento de la ciudad, también parte constitutiva en su conformación. Esta

segunda ciudad aparece en otro espacio urbano en el que la vida se rige por el espacio lineal, es decir, es la ciudad de la vida para el trabajo, donde la hora de despertar, de dormir y de comer está relacionada con las rutinas laborales y los traslados. Una ciudad donde el descanso y la reposición de la jornada laboral se dan en espacios privados como las plazas comerciales, o en playas crecientemente de menores posibilidades de acceso, privatizadas. Una ciudad cada vez más alejada de los espacios de la ciudad del gozo y subordinada a ella.

La desaparición de la ciudad de las representaciones no ha sido completa: dialécticamente, persiste en aquella que sustenta la tematización y la elitización, en la ciudad donde habita la fuerza de trabajo. Acá el tejido es de alta densidad y priva una traza irregular contraria a la tradicional retícula de damero. Se trata, en realidad, de un conjunto de constelaciones urbanas en las que se sembraron fraccionamientos de vivienda horizontal de mínimo tamaño (desde 40 m² de espacio construido) sobre un corredor comercial emplazado a lo largo a partir de la carretera Transpeninsular-Sur (hacia Los Cabos), que funge como espina dorsal. La suma de sus elementos da lugar a *la otra ciudad* que referimos, similar a la morfología de las urbes mexicanas.

Tratándose de vivienda para los locales, la determinación de quién puede ocupar o no el territorio urbano se da en función de quién tiene, y quién no, un empleo formal con un salario acorde con los criterios de las instituciones crediticias: es decir, depende de quién puede pagarlo. En 2015 la tasa de informalidad laboral de La Paz se ubicaba en 37% (INEGI, 2015b), lo que da una idea de la proporción de la población carente de acceso al crédito inmobiliario: el mismo dato también provee un acercamiento a la dimensión de la demanda potencial de vivienda informal. La idea de sembrar vivienda mínima con características espaciales y lenguaje arquitectónico muy similar, es hacer accesible vivienda popular a sectores de clase media y de escasos recursos; lo que también ha posibilitado que muchas mujeres trabajadoras tengan acceso a créditos para la adquisición de vivienda de esta categoría.

Una de las características del valor adquisitivo de las viviendas estandarizadas es cumplir con un área de donación, correspondiente a 10% del área vendible. Se supone que debe traducirse en

espacio público: parques, zonas deportivas, áreas comerciales, lo que además funciona como un atractivo de mercadotecnia; es decir, la ciudad abierta y pública, conformada de espacio público y privado, termina pagándose con la misma hipoteca. En La Paz se ubican, mayoritariamente, en terrenos alejados de los centros de trabajo, adquiridos por los constructores a bajo precio para luego venderse al precio que permite un mercado privadamente financiarizado.

En el urbanismo informal y espontáneo se observa una traza orgánica de líneas curvas, hecha para vencer el obstáculo de la topografía con que se enfrentan los habitantes al asentarse de manera irregular en suelo periférico. La vivienda marginal es vivienda progresiva y popular, construida parcialmente a manos de propietarios que normalmente carecen de seguridad social y, por tanto, de acceso al crédito. En cambio la ciudad planeada, donde predomina la vivienda de interés social atada a un sistema de prestaciones laborales mediante una hipoteca, contrasta con los primeros patrones de urbanización líneas arriba mencionados. La creación de espacios de abundancia y exclusividad implica, casi por definición, sitios de precariedad, resultado de desigualdades sociales, económicas y espaciales en la composición de la ciudad. Esto se observa en la desigual ocupación del territorio, en las condiciones de la vivienda, en la pobreza de espacios públicos, en las diferencias en la infraestructura y los servicios: en un sentido amplio, desigualdades en la vivencia del espacio, por tanto, la limitación de la existencia de ciertos grupos.

Conclusiones

Las nuevas formas de urbanización dictan la concentración del capital allende los límites formales de las ciudades para abarcar otras regiones, los territorios aledaños y más lejos, convirtiendo todo en “algo” *urbano* que sobrepasa lo meramente ciudadano. En el caso de La Paz, la turistización se manifiesta a través de: a) la proyectada construcción de *megadesarrollos* a lo largo del litoral que acaparan las playas, el paisaje más hermoso y frágil y el agua, prácticamente envolviendo la ciudad y aislándola de su costa y sus

cerros; b) la gentrificación de barrios de obreros y pescadores con cercanía a la playa, que figuran como los primeros asentamientos de la ciudad; hoy por hoy, son zonas urbanamente servidas, espacios culturalmente valiosos; c) la proliferación de residenciales privadas perimetralmente cerradas, de alto valor en el mercado, así como la construcción de grandes fraccionamientos de vivienda campestre, casas de retiro para extranjeros; d) la entrada de grandes comercios y cadenas de entretenimiento, emplazadas en nuevos centros comerciales construidos en terrenos públicos, por tanto la privatización del espacio público, y e) la rápida expansión del tejido urbano planeado de alta densidad (viviendas de interés social de ínfimo tamaño), que refleja la correspondencia entre vivienda y la formalidad del trabajo, así como su inversa, las invasiones a cargo de la informalidad de la mano de obra que persigue las derramas que “el turismo” por su paso pueda arrojar.

Esta última relación —entre el modo de trabajar y el modo de habitar— es una característica intrínseca en la expansión de la ciudad. Al ser el empleo la principal promesa del neoliberalismo, es esencial enfatizar en este punto que el trabajo y la expansión de la ciudad mantienen una relación intrínseca que además determina la morfología de la ciudad y caracteriza el tejido que la compone. En particular, la baja densidad se relaciona con lugares de descanso, de altos ingresos, ubicados en la costa; la alta densidad se encuentra en las periferias, de bajo ingreso y precaria labor: la ciudad que se recrea y la ciudad que se sustenta.

De ese modo las preguntas qué, quién y por qué son indispensables para responder en dónde está y en dónde puede crearse un mejor ambiente económico: ¿en los *resorts*, en los condominios, en los *malls* o centros comerciales, o en la gentrificación de los centros urbanos? El tipo y las características del crecimiento económico y urbano no son espontáneos ni gratuitos en sus efectos. Agentes privados del país y del extranjero son centrales a través de sus decisiones de inversión, pero en esa medida lo son también los actores gubernamentales que permiten o prohíjan activamente esas inversiones. Cuando la turistización y la especulación se consolidan, la reestructuración de la ciudad neoliberal arroja diferentes líneas; pero todas aseguran a la ciudad como lugar para la generación de una renta económica producto, no de la producción, sino

de la propiedad. En el caso estudiado, sin duda es necesaria mayor investigación, pero es claro que las políticas urbanizadoras están orientadas y son reflejo del rastro del capital, como lo es también que están deviniendo procesos desiguales de desarrollo y crecimiento económico.

Referencias bibliográficas

- Anderson, B. (2016). *Airbnb y Todos Santos: Paraíso en peligro*. http://www.milenio.com/firmas/barbara_anderson/Airbnb-Santos-paraiso-peligro_18_681111905.html
- Brenner, N. (2013). *Implosions/Explosions. Towards a Theory of Planetary Urbanization*. Berlín: Jovis Verlag.
- Consejo Nacional para la Evaluación de la Política Social (Coneval) (2015). *Medición de la pobreza en México. Anexo estadístico 2010-2014*. http://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/Programas_BD_10_12_14.aspx
- Der Spiegel. (2011). Interview with Star Architect Rem Koolhaas: "We're Building Assembly-Line Cities and Buildings". <http://www.spiegel.de/international/zeitgeist/interview-with-star-architect-rem-koolhaas-we-re-building-assembly-line-cities-and-buildings-a-803798-2.html>
- Harvey, D. (2004). *El nuevo imperialismo*. Madrid: Ediciones Akal.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). (2009). *Censos Económicos 2009*. <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/>
- . (2015a). *Censos Económicos 2014*. <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/#Mas>
- . (2015b). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Primer trimestre 2015. Indicadores estratégicos de ocupación y empleo, Área metropolitana la Paz*. <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/tabuladosbasicos/tabtema.aspx?s=est&c=33697>
- Lefebvre, H. (1972). *La revolución urbana*. Madrid: Alianza.
- . (1974). *La producción del espacio*. <http://es.scribd.com/doc/47404221/Lefebvre-Henri-La-produccion-del-espacio>
- . (2014). *Towards an Architecture of Enjoyment*. Minneapolis/Londres: University of Minnesota Press.
- Lizárraga, L. (2013). *La configuración urbana de la ciudad de La Paz, Baja California Sur en perspectiva de género*. Tesis de Maestría en

- Ciencias Sociales con Orientación en Desarrollo Sustentable. La Paz: Universidad Autónoma de Baja California Sur.
- Lizárraga, L., y Ángeles, M. (2015). Modelos de desarrollo urbano de La Paz en el último cuarto del siglo xx y las primeras décadas del siglo xxi. En: Piñeda Bañuelos, G., *Historia urbana de la ciudad de La Paz, Baja California Sur, México*. La Paz: UABCS (en prensa).
- Marcuse, P. (2006). The Partitioned City in History. En: Marcuse, P., y van Kampen, R. (Eds.), *Of States and Cities: The Partitioning of Urban Space*. Oxford. Oxford University Press.
- Montaner, J. M. (2003). *Museos para el siglo xxi*. Editorial Gustavo Gili.
- Reyes, J. (2015). *Bahía de La Paz: El colapso*. <http://contralinea.info/archivo-revista/index.php/2015/08/26/bahia-de-la-paz-el-colapso/>
- Secretaría de Turismo, e INEGI. (2007). *Estadísticas de turismo con base en los Censos Económicos 2004*. <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/CensosEconomicos.aspx>
- Valiente, C. (2015). *La producción del espacio turístico-inmobiliario en Sudcalifornia y la apropiación de los bienes comunes*. Tesis de Maestría en Ciencias Sociales con Orientación en Desarrollo Sustentable, Departamento Académico de Economía, Universidad Autónoma de Baja California Sur. La Paz, BCS.
- Vives Miró, S. (2011). Producing a “Successful City”: Neoliberal Urbanism and Gentrification in the Tourist City -The Case of Palma (Majorca). *Urban Studies Research*, vol. 2011, Article ID 989676.

*Innovación y competitividad de negocios,
perspectivas para el desarrollo económico*
se terminó de imprimir en junio de 2018
en los talleres de Ediciones de la Noche
Madero #687, Zona Centro
Guadalajara, Jalisco, México

El tiraje fue de 500 ejemplares.

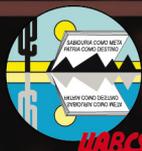
edicionesdelanoche@gmail.com

El presente libro es el resultado de la investigación conjunta de diversos cuerpos académicos y universidades y tiene dos ejes temáticos. El primero es la innovación y competitividad de negocios en donde se plantean las problemáticas actuales de empresas y organizaciones en busca de respuestas que permitan incrementar la productividad y la sostenibilidad con mejoras de condiciones laborales y del recurso humano.

El segundo eje temático es el desarrollo económico en el que se analizan, a través de una crítica sólida, temas relacionados con el agro-empresarismo femenino, el desarrollo económico solidario, el sector turístico y la transformación de espacios urbanos.



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA
Centro Universitario de la Costa



UNIVERSIDAD
DE COLIMA

UNIVERSIDAD DE
GUANAJUATO



ISBN 978-607-547-066-5



9 786075 470665

ISBN 978-607-7777-93-9



9 786077 777939

ISBN 978-607-9549-11-5



9 786078 549115

ISBN 978-607-441-533-9



9 786074 415339