

Emprendimiento, innovación y mercadotecnia de relaciones

José Luis Bravo Silva
Luz Amparo Delgado Díaz
Gloria Angélica Hernández Obledo
Rodrigo Espinoza Sánchez
Manuel Ernesto Becerra Bizarrón
COORDINADORES



Emprendimiento, innovación y
mercadotecnia de relaciones

Emprendimiento, innovación y mercadotecnia de relaciones

José Luis Bravo Silva
Luz Amparo Delgado Díaz
Gloria Angélica Hernández Obledo
Rodrigo Espinoza Sánchez
Manuel Ernesto Becerra Bizarrón

COORDINADORES

Universidad de Guadalajara
2014

Primera edición, 2014

D.R. © 2014 Universidad de Guadalajara
Centro Universitario de la Costa
Av. Universidad 203,
Delegación Ixtapa, CP. 48280,
Puerto Vallarta, Jalisco, México

ISBN 978-607-450-997-7

Impreso y hecho en México
Printed and made in Mexico

Í N D I C E

Introducción	
José Luis Bravo Silva	9
Estrategias para la accesibilidad en los hoteles de Puerto Vallarta como competencia distintiva	
Adriana Yunuen Dávalos Pita	
José Luis Bravo Silva	11
Barreras para la implementación del <i>outsourcing</i> en la función de gestión de recursos humanos en los hoteles de 5 estrellas de Puerto Vallarta	
Karina Guadalupe Figueroa Ipiña	
Elba Martina Cortés Palacios	17
Estructura legal de las relaciones laborales en la hotelería	
Grecia Alejandra Melchor Palacios	
Rodrigo Espinoza Sánchez	25
Las redes sociales en las empresas de servicios turísticos en Puerto Vallarta, sus beneficios y riesgos	
Anahí Guadalupe Canal Zepeda	
José Luis López López	31
Competitividad en empresas de comercialización y servicios de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) en Puerto Vallarta	
Catalina Luna Ortega	
José Luis López López	35

La consultoría como medio para incrementar la competitividad de las MIPYMES	
Frania Barraza Bernal	
Luz Amparo Delgado Díaz	43
El ABC para el proceso de la certificación en las MIPYMES: adopción y adaptación	
Saudi de la Concepción Flores Madrigal	
Martha Cristina Bañuelos Hernández	49
Propuesta de sistema administrativo para franquiciar a la empresa AMI Accesorios de Puerto Vallarta para lograr su crecimiento	
Zoila Esperanza Guerrero Cárdenas	
Elba Martina Cortés Palacios	55
Manual de operación como intervención para incrementar la productividad de la empresa de seguridad privada SEPEPSA	
Blanca Leticia Hernández Castillo	
Manuel Ernesto Becerra Bizarrón	63
Propuesta de un modelo de servicio civil de carrera aplicable para el servidor público municipal en el ayuntamiento de Puerto Vallarta, Jalisco	
Lucía Guadalupe Rodríguez Loera	
Miriam del Carmen Vargas Aceves	71
Vending como oportunidad de comercialización en Puerto Vallarta	
Adrián Sánchez Castillón	
José Luis Bravo Silva	77

Introducción

José Luis Bravo Silva

El VII Coloquio de Ciencias Económico Administrativas de la Maestría en Administración de Negocios del Centro Universitario de la Costa representa un espacio de intercambio, discusión y reflexión de la práctica administrativa aplicada, en donde convergen profesores del programa e invitados de universidades nacionales y alumnos con la finalidad de enriquecer las propuestas de aplicación que se desarrollarán en la región de Puerto Vallarta y Bahía de Banderas. Se pretende mediante la intervención oportuna, una mejora en las condiciones competitivas de la región, apoyadas en un conocimiento vigente derivado de una formación multidisciplinar que facilite una gestión innovadora, emprendedora y consiente de la importancia de las redes sociales que la organización debe cultivar para lograr un desempeño armónico del entorno del cual obtiene sus recursos.

La innovación representa hoy día un requisito ineludible para la mejora de la rentabilidad financiera, social y ambiental de las organizaciones. Para el administrador de la organización esto implica una actitud emprendedora, imprescindible dado el entorno de vertiginoso cambio en el que operan las organizaciones, que impone retos insospechados, ante lo cual la respuesta proactiva antes que la reactiva pueda llevar a las organizaciones a mejores resultados. La organización debe descubrir la mejor forma de interactuar con su entorno, reconociendo sus necesidades inmediatas y asumiéndose como actor proactivo en una red social interactiva, en donde existan intercambios de valor entre los actores para un beneficio común y duradero.

Los temas abordados en esta obra, representan el trabajo de investigación de alumnos y profesores conscientes de su quehacer como agentes de cambio, que forman parte del Programa Nacional de Posgrados de Calidad del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. Ellos han asumido con compromiso y trabajo el reto de ser agentes de cambio para mejorar de manera continua su entorno. Seguros del valor del conocimiento como motor transformador del futuro, se esfuerzan día a día por ser mejores y más competitivos para incidir en mayores niveles de bienestar social y mejora económica, procurando intercambios de valor entre los individuos y las organizaciones, entre las organizaciones y sus entornos, a fin de generar impactos positivos por medio de sus propuestas de intervención.

Los temas que se tratan contemplan al sector preponderante de la región, el turismo y la hotelería, a través de propuestas de atención a segmentos emergentes como el turismo accesible, la

estructuración de las relaciones laborales, el *outsourcing* para la gestión de recursos humanos y el uso de redes sociales.

La competitividad se aborda desde estrategias como la consultoría, la certificación, las franquicias de negocios, las intervenciones para el crecimiento de la productividad, la cultura organizacional, los modelos de servicio civil de carrera en los ámbitos públicos, y privados, así como en las micro, pequeñas y medianas empresas.

Una parte importante de este libro, presenta propuestas para planes de negocios en distintas áreas de actividad con la finalidad de generar proyectos innovadores, rentables y fundamentados en conocimiento para una mejor toma de decisiones.

De manera general, los resultados de las investigaciones permitirán un acercamiento a la competitividad y la gestión en distintos ámbitos a través de diferentes posturas de conocimiento, que llevarán a comprender los retos de la región y las metodologías para enfrentarlos.

Estrategias para la accesibilidad en los hoteles de Puerto Vallarta como competencia distintiva

Adriana Yunuen Dávalos Pita
José Luis Bravo Silva

Resumen. Los turistas con movilidad reducida son un segmento de creciente importancia, con los mismos derechos, expectativas y aspiraciones para disfrutar de los destinos turísticos que las personas sin limitaciones, pero caracterizado por condiciones especiales que hacen sus viajes más difíciles. Por tal motivo se busca la implementación de la accesibilidad en el sector hotelero para que, lejos de retraerse ante las barreras, puedan ser clientes que disfruten de la oferta turística con plenitud.

Palabras clave: accesibilidad, diseño accesible, diseño universal, turismo accesible, turismo para todos, hoteles accesibles.

Es conocido el fuerte impacto que genera el turismo en los destinos, ya que no sólo influye económicamente sino en la imagen y difusión que se le da. El entorno turístico se enfrenta de manera constante a grandes retos debido a factores como los cambios en el comportamiento del consumidor turístico o la existencia de una competencia cada vez más intensa entre los destinos y las empresas turísticas (Fernández, 2007). Estos factores ocasionan que las empresas turísticas estudien el mercado para encontrar nuevas oportunidades de negocio, empleando la segmentación para trabajar hacia el mercado que le interesa a la empresa turística y por el cual va a competir, dirigiendo específicamente las campañas de promoción hacia dicho mercado.

El *marketing* turístico implica vigilar constantemente el mercado, las preferencias y gustos de los consumidores, estar al tanto de la competencia, dominar el producto turístico, mejorar su calidad y diversificarlo, poniéndolo a tono con las necesidades de los clientes; ajustar los precios, ubicar el producto donde mejor pueda ser vendido y darse a conocer con los mejores atributos que tenga (Beranl, Conde y Carbonell, 2005).

El turismo no es un solo hecho aislado de índole económica, ya que se trata de cubrir las necesidades de ocio de los seres humanos. Por esto resulta básico atender a las demandas y requerimientos de los consumidores, ya sea en servicios, infraestructura o equipamiento. El salir de vacaciones para muchas personas es un tiempo placentero, pero para otros puede volverse una experiencia problemática, sobre todo para quienes tienen disminuidas algunas de sus capacidades: motoras,

lingüísticas, sensoriales, etc. Dichas personas deben superar barreras que van desde actitudes hasta construcciones arquitectónicas, lo que les impide disfrutar de las actividades al igual que las personas que no tienen una limitación (Caminos, 2008).

Es un hecho que la mayoría de las instalaciones turísticas no proporcionan suficiente accesibilidad para satisfacer las necesidades de las personas con movilidad reducida, lo que provoca la insatisfacción de los usuarios con discapacidad, quienes tienen los mismos derechos que el resto de los clientes respecto al uso de servicios turísticos en los destinos que visitan.

En una sociedad avanzada y en una economía moderna, la importancia de los turistas discapacitados es tal que en la última década se ha creado una disciplina de estudio llamada turismo accesible, entendida como aquella que busca la supresión de las barreras al turismo realizado por personas con discapacidades; en los últimos años este concepto ha evolucionado a lo que se ha llamado turismo para todos. El turismo para todos, a diferencia del anterior, no se limita a la eliminación de las barreras físicas, sino que tiene por finalidad lograr que los entornos turísticos puedan ser disfrutados en igualdad de condiciones por cualquier persona, discapacitada o no (Fernández, 2009).

La Organización Mundial del Turismo señala al turismo accesible como la práctica turística que está orientada a las personas con discapacidad, que consiste en asegurar las condiciones necesarias para que una persona que presenta alguna discapacidad pueda hacer turismo. Define al turismo accesible como "aquel que pretende facilitar el acceso de las personas con discapacidad a los servicios turísticos" (Fontanet y Jaime, 2011).

La accesibilidad se define como la característica del medio ya sea del urbanismo, la edificación, el transporte o las comunicaciones, que permita el libre desplazamiento de las personas con discapacidad. En el turismo, tanto el diseño de los espacios como la atención al cliente, deben tener en cuenta la diversidad de características físicas, destrezas y habilidades de las personas que hacen uso de las instalaciones que se ofrecen. Por eso debemos conocer las medidas mínimas y máximas de este segmento con el propósito de comenzar a entender qué es "accesibilidad" (Simonetti y Sepúlveda, 2000).

Accesibilidad son las medidas pertinentes para asegurar el acceso de las personas con discapacidad, en igualdad de condiciones con las demás, al entorno físico, el transporte, la información y las comunicaciones, así como a otros servicios e instalaciones de uso público, tanto en zonas urbanas como rurales (Gobierno de la Ciudad de México, 2012).

Cabe señalar que la accesibilidad no es exclusiva de las personas con discapacidades, sino que abarca a todas por igual, ya que su propósito es que los espacios sean accesibles. Otro grupo de personas a las cuales se les relaciona con la accesibilidad es a los adultos mayores y las embarazadas, pero la razón de que se centre en las personas con discapacidad es por sus requerimientos específicos, que son necesidades básicas para ellos.

Entre los primeros requerimientos del turista con necesidades especiales es tener la certeza de que podrá acceder al entorno físico, ya que suelen tener dificultades y limitaciones en los desplazamientos, como la maniobra en los accesos o al cambiar de nivel (Bonilla, 2010). Dado a que el número de personas con discapacidades va en aumento a causa de situaciones tales como las

enfermedades crónicas, el aumento en la esperanza de vida y el alto índice de siniestros provocados por el transporte, se observa que es necesario abordar este aspecto con mayor seriedad, pues sólo se ha tomado en cuenta superficialmente. Por tal motivo, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿cuáles son las posibles estrategias de accesibilidad que podrían seguir las empresas hoteleras de Puerto Vallarta?

Para obtener esta respuesta se tendrá como propósito principal el formular las estrategias para lograr la competencia distintiva, siendo abordado mediante los objetivos específicos de esta investigación, que trabajará en la siguiente premisa: las empresas hoteleras en Puerto Vallarta están preparadas para la implementación de estrategias de accesibilidad.

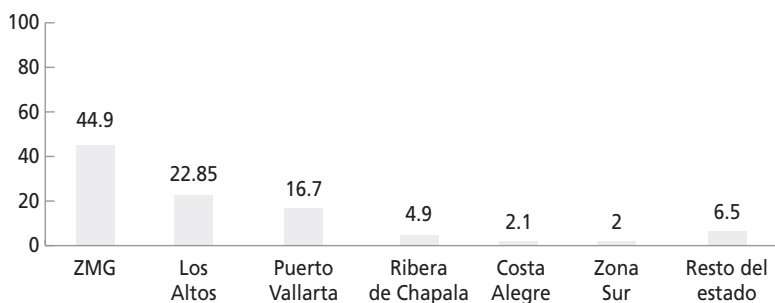
Discusión

El turismo representa la posibilidad de crear trabajos, incrementar los mercados donde operan las pequeñas y medianas empresas, así como preservar la riqueza natural y cultural de los países. Una evidencia al respecto es que 87% de la población en municipios turísticos en nuestro país tiene un nivel de marginación “muy bajo” de acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), mientras que la cifra equivalente en los municipios no turísticos es de 9%.

Según el Programa Sectorial de Desarrollo y Fomento al Turismo el segundo destino urbano a nivel nacional es la zona metropolitana de Guadalajara (ZMG). Puerto Vallarta por su parte, es el segundo destino de sol y playa a nivel nacional. La distribución de los visitantes, por zonas, fue de 44.9% la ZMG (9 384 557 personas), 22.85% en la zona de Los Altos (4 775 211 personas), 16.7% en Puerto Vallarta (3 492 889 personas), 4.9% en la ribera de Chapala (1 033 429), 2.1% en la costa sur (Costalegre) (448 409), 2.0% en la zona sur (425 714 personas) y 6.5% en el resto del estado (1 349 163 personas).

En la distribución de la derrama económica, en la ZMG tiene la supremacía y le secunda Puerto Vallarta, mientras que la participación de las demás zonas es mínima.

Gráfica 1. Distribución de los visitantes



Fuente: Elaboración propia.

Se pretende avanzar en la consolidación de Puerto Vallarta como el destino de playa más importante en el Pacífico mexicano, mediante la revitalización de su centro histórico y la diversificación de su oferta turística. Puerto Vallarta ha logrado desarrollar preferencia de marca y opinión muy favorable de los turistas extranjeros; en la Encuesta Internacional de Conde Nast Traveler (2001) fue incluida entre las diez mejores ciudades foráneas, ocupando el octavo lugar, después de Londres y Venecia; sin embargo, es indispensable monitorear los competidores internacionales y adoptar estrategias para aprovechar las oportunidades de mercado.

El Foro Económico Mundial nos muestra en sus índices de competitividad en viajes y turismo 2013 que nuestro país este año se encuentra estable en la posición número 44 a nivel mundial y en región ocupa el quinto lugar.

La situación del *marketing* en cada destino turístico puede ser una debilidad o una fortaleza; si no existe planeación de la organización oficial de turismo o no tiene definida su posición en el mercado ni claro a dónde quiere llegar y en qué tiempo, esta estrategia no funcionará.

Como referencia a esta investigación se encuentran los estudios realizados en España, en especial los desarrollados en Murcia y Cádiz, ya que también son destinos de playa. En cuanto a la Región de Murcia, se encuentra documentada una *Guía* sobre hoteles accesibles, resultado de una evaluación de 66 hoteles, de los cuales 49 son publicados.

Cabe señalar que los hoteles recogidos en dicha *Guía* no son 100% accesibles, puesto que realizar esta afirmación es una osadía. La experiencia nos ha demostrado que los alojamientos que cumplen rigurosamente con todos los requisitos de accesibilidad en España son muy escasos. No obstante, son una muestra de lo que hay y reúnen los criterios mínimos de accesibilidad que garantizan que una persona con necesidades especiales pueda acceder, utilizar y disfrutar de los servicios brindados en los hoteles (Región de Murcia, 2010).

La Provincia de Cádiz es considerada como uno de los destinos turísticos más importantes en el entorno turístico español; ocupa un lugar destacado en el contexto andaluz no sólo por el número de turistas llegados a la provincia cada año y los ingresos que el turismo aporta a su economía, sino también por su destacada oferta turística, tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo (Fernández, 2007).

Conclusión

El sector turístico debe buscar estrategias que le permitan el crecimiento y el aumento de su competitividad y la captación de nuevos segmentos de mercado.

La falta de accesibilidad en los establecimientos turísticos ocasiona que muchos clientes, en especial los que tienen discapacidad, limitaciones temporales o adultos mayores, no puedan utilizar la infraestructura plenamente o lo hagan en condiciones donde se vea comprometida su seguridad. Por ello deben tenerse en cuenta sus necesidades ya que, como ha sido señalado, es un importante segmento dado al crecimiento de las discapacidades y de la esperanza de vida de la población.

Puede afirmarse que los empresarios que afronten el tema de la accesibilidad, encontrarán un mercado inexplorado y creciente.

Bibliografía

- Beranl, M., M. E. Conde y A. Carbonell (junio de 2005). La gestión de marketing en el turismo. *Aedemo*. Investigación y marketing, núm. 87. Consultado el 1 de diciembre de 2012 en: www.aedemo.es/aedemo3/socios/revista87/ad-87-01.pdf.
- Bonilla, M. E. (2010). Perspectiva social y espacial de la discapacidad, en el ámbito turístico en Puerto Peñasco. *Topofilia*. Revista de Arquitectura, Urbanismo y Ciencias Sociales. México: El Colegio de Sonora-Centro de Estudios de América del Norte, vol. II, núm.1.
- Caminos, C. (29 de noviembre de 2008). Turismo accesible. *viamajospor.com*. Turismo Multimedia. Edición digital. Consultado el 30 de noviembre de 2012 en: www.viamajospor.com/noticias/nota.php?id=319.
- FEM Foro Económico Mundial (2013). Índices de competitividad en viajes y turismo. *Reporte de competitividad de viajes y turismo*. Colombia: Departamento Nacional de Planeación/Prosperidad para Todos.
- Fernández Alles, M. T. (2007). *Turismo accesible: análisis de la accesibilidad hotelera en la Provincia de Cádiz*. Cádiz, España: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz.
- (2009). Turismo accesible: importancia de la accesibilidad para el sector turístico. *Entelequia*. Revista Interdisciplinar. R. G. Sánchez, ed., núm. 09, pp. 211-224. Consultado el 30 de noviembre de 2012 en: www.eumed.net/entelequia/es.art.php?a=09a11.
- Fontanet Nadal, G. y Jaime Jaume Mayol (2011). Importancia y situación actual de la accesibilidad web para el turismo accesible. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, vol. 8, núm. 2, pp. 317-326.
- Gobierno de la Ciudad de México (febrero de 2007). *Manual técnico de accesibilidad*. Distrito Federal. México: Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda.
- Región de Murcia, ed. (2010). *Guía de hoteles accesibles de la región de Murcia*. Murcia, España: Región de Murcia Consejería de Cultura y Turismo de la Región de Murcia/ ASPAYM Asociación de parapléjicos y grandes discapacitados físicos de la comunidad de Murcia Murcia/ PREDIF Plataforma representativa estatal de discapacitados físicos/Pictografía.
- Simonetti, A. B. y F. Sepúlveda Donoso (2000). *Manual de accesibilidad turística. Para personas con movilidad reducida y discapacidad*. Chile: Servicio Nacional de Turismo del Gobierno de Chile.

Barreras para la implementación del *outsourcing* en la función de gestión de recursos humanos en los hoteles de 5 estrellas de Puerto Vallarta

Karina Guadalupe Figueroa Ipiña
Elba Martina Cortés Palacios

Resumen. El presente estudio tiene como fin realizar una propuesta de implementación del *outsourcing* en la función de gestión de recursos en los hoteles de 5 estrellas en Puerto Vallarta. Actualmente el *outsourcing* es una estrategia que se enfoca en transferir la planeación, administración y operación de funciones de recursos humanos a una tercera instancia independiente, donde el proveedor funge como una extensión del cliente para dirigir las funciones que no son núcleo de la organización. Por otra parte, el *outsourcing* de recursos humanos exterioriza alternativas para gestionar eficazmente los recursos humanos correspondiente con las funciones de cada puesto de la empresa de manera eficiente, además de que mejora sus ofertas de servicios de calidad.

Palabras clave: *outsourcing*, gestión de recursos humanos, estrategia.

En la actualidad, el *outsourcing* se define como el proceso en el cual una organización mueve o destina determinadas funciones o recursos para desempeñar ciertas tareas a una organización externa por medio de un contrato. La ventaja más relevante del *outsourcing* es el incremento de la capacidad para que la organización que lo contrate se concentre en la actividad principal del negocio. Esto se convierte en una mayor innovación y una mejor adaptación a futuros cambios.

En este sentido el presente trabajo se enfocará en analizar el por qué las empresas hoteleras de 5 estrellas en Puerto Vallarta no han incorporado el *outsourcing* en la gestión de recursos humanos para alcanzar una mayor eficiencia. Asimismo, se pretende lo siguiente: a) determinar las características de la empresa hotelera de 5 estrellas en Puerto Vallarta mediante la comparación por tipo de empresa para profundizar en su naturaleza; b) analizar los diversos modelos del *outsourcing* e identificar las principales barreras para su incorporación en las empresas grandes mediante el análisis documental para agrupar las de mayor frecuencia en diversos estudios; c) identificar y analizar los indicadores que determinan la eficiencia en la gestión de recursos humanos en las empresas hoteleras a través de la investigación documental para conocer las estrategias utilizadas; d) identificar las principales barreras para la implementación del *outsourcing* en la gestión de recursos humanos

en las empresas hoteleras de Puerto Vallarta, a partir de la aplicación de entrevistas con informantes claves (gerentes de recursos humanos).

Como resultado se presentarán al final varias recomendaciones para la implementación del *outsourcing* en la gestión de recursos humanos en los hoteles de 5 estrella de la ciudad de Puerto Vallarta.

Revisión de la literatura o enfoques teóricos

Actualmente las organizaciones son sistemas complejos que han tenido que responder a las exigencias de su entorno; en consecuencia, han implementado diversas estrategias para desempeñarse con éxito, ser competitivas y lograr una actuación satisfactoria en el mercado. Sin embargo, en los últimos años las empresas a escala mundial han estado transformándose, por lo que los modelos organizativos anteriores han quedado obsoletos.

De acuerdo con Blanco y Segredo (2000) los cambios que han enfrentado las grandes organizaciones han sido muy variados, profundos y únicos. Estos autores afirman que las organizaciones están siendo instauradas con nuevos enfoques, los cuales tienen como objetivo principal lograr las metas organizacionales, así como atender los requerimientos y necesidades de sus clientes y de su negocio.

En este sentido, saber adaptarse a dicho orden cambiante constituye un gran reto al que las organizaciones del sector turístico, que no están excluidas, tiene que afrontar y responder con rapidez, calidad, eficiencia, espontaneidad, desestandarización, flexibilidad e innovación (Marker, 2012). Es por ello que las organizaciones del sector hotelero están adoptando la estrategia gerencial denominada *outsourcing*.

El periodista Marker, señala que la Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano, define al *outsourcing* como

un proceso mediante el cual una empresa, sin importar su giro ni su tamaño, delega los procesos propios de la administración de personal a un tercero experto en la materia; esto incluye desde la contratación, el cálculo y pago de sueldos, entero de cuotas obligatorias a las diferentes instancias gubernamentales, hasta el cálculo y pago de finiquito para concluir la relación laboral (Gestión.org, 2012).

Según Esparragoza (citado por Blanco y Segredo, 2000), el *outsourcing* se enfoca en una empresa, grupos o personas ajenas a la organización, las cuales son contratadas para hacerse responsables de una parte de la organización o de un servicio preciso que esta brinda, con el propósito de agilizar, optimizar su calidad o reducir sus costos; es decir, la organización centrará sus esfuerzos en aquellas actividades que son parte de sus competencias y capacidades claves. Con ello se obtiene una ventaja competitiva necesaria para enfrentar los retos del mercado y de su competencia nacional e internacional.

Con el transcurrir del tiempo y conforme a los requerimientos del mercado, el *outsourcing* ha integrado diversas modalidades en su aplicación, las cuales conforman las diferentes áreas funcio-

nales de una organización, siendo el departamento de recursos humanos uno de los más susceptibles de ser externalizado, ya que no es considerado parte fundamental de los procesos principales de una organización. Por otra parte, este departamento es visto como un área funcional que no aporta ningún valor para las competencias y capacidades claves de la organización (Level, citado en Blanco y Segredo, 2000).

Según Araiza, Morales y Morales (2004), el *outsourcing* de la gestión de personas consiste en subcontratar aquellas funciones encargadas tradicionalmente a los empleados del departamento de recursos humanos. Las prácticas no descansan en externalizar los procesos de subcontratación de personal temporal, los cuales pueden ser integrales y parciales.

Modelos de *outsourcing*

Encontramos tres diferentes modelos de *outsourcing*, que han tenido gran relevancia. El *outsourcing tradicional* es de tipo básico y brinda un traspaso de la gestión o administración de procesos o función desde el personal interno a un proveedor de servicios externo. El *outsourcing colaborativo* proporciona nuevas capacidades en la empresa con el fin de mejorar la gestión en determinados servicios. Y el *business transformation outsourcing* se enfoca en la programación que persigue la transformación del modo en que funciona el negocio para lograr una mejora inmediata y sostenible en el nivel de gestión empresarial, como manifiestan Pin y Sáenz (octubre de 2002).

Como se ha venido señalando, las organizaciones adoptan en sus procesos o funciones el *outsourcing* con el objeto de liberar recursos y aligerar sus costos. Sin embargo, ante el nuevo entorno cada vez más competitivo, las organizaciones han abandonado el enfoque táctico y han buscado concentrarse en sus competencias medulares y realizar el *outsourcing* de aquellas actividades de las que la empresa no tiene una necesidad estratégica crítica.

Evolución de gestión de recursos humanos

De acuerdo con Chiavenato (2009), la gestión del recurso humano es un conjunto integral de las actividades de especialistas y administradores que llevan a cabo las siguientes funciones: integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas, que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización. A continuación se presenta la tabla 1 que demuestra la evolución que ha tenido la gestión de recursos humanos dentro de las organizaciones según Araiza, Morales y Morales (2004).

Tabla 1. Evolución de la gestión de recursos humanos en las organizaciones

	Organización			
	Etapa administrativa, 1900-1950	Etapa psicotécnica, 1950-1990	Etapa laboral, 1970	Etapa RR.HH 1990 a la actualidad
Finalidad	Cantidad: mantenimiento de la producción	Eficiencia	Reducción de costes: optimización de resultados	Calidad: mejora continua de procesos

Organización				
	Etapa administrativa, 1900-1950	Etapa psicotécnica, 1950-1990	Etapa laboral, 1970	Etapa RR.HH 1990 a la actualidad
Posición y relevancia organizativa	Operativa: dependencia del director administrativo	Táctica: directivo de segundo nivel	Táctica: director funcional	Estratégica: staff del director general o directivo de primer nivel
Conocimiento relevantes	Económico-financiero y legales	Psicología	Derecho de trabajo	Planificación estratégica
Entorno				
Contexto socioeconómico	Estabilidad	Expansión	Crisis	Competitividad elevada.
Cualificaciones del personal operativo	Escasa (dirección de operarios)	Media moderada (dirección de empleados)	Profesionalización media moderada (dirección de empleados)	Elevada profesionalización
Valores culturales básicos	Producción cuantitativa, fidelidad, conformidad, cumplimiento, disciplina	Racionalización, motivación, eficiencia, medición de resultados	Movilidad, flexibilidad	Desarrollo, participación, aprendizaje continuo, creatividad

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 2 se presentan las ventajas del *outsourcing* frente a otras herramientas para reducir costos en el área de recursos humanos, de acuerdo con lo que proponen Pin y Sáenz (octubre de 2002).

Tabla 2. Ventajas del *outsourcing* con otras herramientas para reducir costos en el área de recursos humanos

Términos	Características	Partes	Ventajas
<i>Outsourcing</i>	Contratar fuera, proveerse de fuentes externas	<i>Outsourcer</i> o gestor y empresa cliente	Relación de colaboración: compromiso mutuo de generación de resultados Empresa cliente con necesidad de mejora en la gestión de determinadas, funciones, procesos no medulares Razones: tácticas y/o estratégicas Actitud "proactiva" por ambas partes Responsabilidad compartida <i>outsources</i>: función de apoyo "derivable" en línea de negocio

Términos	Características	Partes	Ventajas
Externalización	Sacar fuera lo que estaba dentro de la empresa	Proveedor y cliente	Relación de prestación de servicios Razones tácticas, inmediatas o prácticas Relación de carácter "comercial"
Subcontratación	Aprovisionamiento de servicios y funciones	Proveedor y cliente	La responsabilidad sobre resultados no es compartida por ambas partes

Fuente: Elaboración propia.

La adopción del *outsourcing* dentro de las organizaciones ha demostrado una ventaja competitiva para la organización, como lo señala Araiza, Morales y Morales (2004) ya que brinda lo siguiente:

- Proporciona a la organización mayor flexibilidad, tanto en capacidades de respuesta, por estar menos integrada verticalmente, como en costos, por existir una clara variación de los costos fijos al ser trasladados, en parte, a la empresa proveedora.
- Permite aprovechar las capacidades de proveedores especialistas y obtener de ellos un servicio de alta calidad que difícilmente podría desarrollarse internamente.
- Libera tiempo de la dirección y le permite concentrarse en el desarrollo de aquellas actividades que afianzan su posición en el mercado, cuyo desarrollo consigue levantar claras barreras para los competidores.

La mezcla de estos elementos ha permitido que las organizaciones potencien los recursos de toda la organización y su agrupación en el desarrollo de aquellas actividades básicas de su negocio, permitiendo así consolidar y mejorar su posición competitiva.

Método

El enfoque metodológico del presente estudio responderá a cuatro etapas que se describen a continuación:

- En la primera etapa se pretende determinar las características de la empresa hotelera de 5 estrellas en Puerto Vallarta mediante la comparación por tipo de empresa para profundizar en su naturaleza. Para ello se utilizará tanto la técnica documental argumentativa como informativa. Este tipo de técnica puede darse de manera exploratoria para probar que algo es correcto o incorrecto, deseable o indeseable y que requiere solución. Discute consecuencias y soluciones alternas; llega a una conclusión crítica después de evaluar los datos investigados. En cambio, la técnica expositiva se concentra básicamente en dar una panorámica acerca de la información relevante de diversas fuentes confiables sobre un tema específico, sin tratar de aprobar u objetar alguna idea o postura (Montemayor y García, 2006). En esta fase se presentará un esquema del comportamiento de las empresas hoteleras de 5 estrellas de Puerto Vallarta.

2. En la etapa dos se analizarán los diversos modelos del *outsourcing* e identificarán las principales barreras para su incorporación en las empresas grandes mediante el análisis documental y el agrupamiento de las de mayor frecuencia en diversos estudios. También se empleará la técnica documental y se presentará por medio de un cuadro de frecuencias de las barreras de casos de estudios.
3. En la tercera etapa se pretende identificar y analizar los indicadores que determinan la eficiencia en la gestión de recursos humanos en las empresas hoteleras a través de cuadros comparativos de las estrategias utilizadas. El tipo de técnica será documental y se presentará un cuadro comparativo de las estrategias utilizadas.
4. En la última etapa se identificarán las principales barreras para la implementación del *outsourcing* en la gestión de recursos humanos en las empresas hoteleras de Puerto Vallarta mediante la aplicación de entrevistas. El tipo de técnica que se empleará será de campo de acuerdo con Montemayor y García (2006), quienes señalan que este tipo de técnica asume las formas de la exploración y la observación del terreno, la encuesta, la observación participante y el experimento. La primera se caracteriza por el contacto directo con el objeto de estudio, al modo en que trabajan el arqueólogo y el topógrafo. La encuesta consiste en el acopio de testimonios orales y escritos de personas vivas. La observación participante combina los procedimientos de las dos primeras. En ocasiones, el observador oculta su verdadera identidad para facilitar su inmersión en el fenómeno de estudio y la comunicación con los afectados. Se presentará a través de un cuadro comparativo.

Resultados esperados

A partir del análisis que se realice en el presente estudio se pretende afirmar que el *outsourcing* en la gestión de recursos humanos es una herramienta estratégica que puede brindar grandes beneficios a los hoteles de 5 estrellas de Puerto Vallarta, ya que puede transformar una empresa pasiva para hacerla más competitiva. Por otra parte, la herramienta estratégica del *outsourcing* puede apoyar al gerente de un hotel de 5 estrellas para analizar cuáles son las actividades que son desempeñadas con éxito dentro de este, y cuáles funciones podría realizar una empresa ajena al hotel, que si son realizadas de una manera eficiente, y generarían bajo costos.

Um resultado esperado al implementar el *outsourcing* dentro de una organización es que la hace más flexible y le permite favorecerse de la experiencia y de las economías del aprendizaje logradas por otros, para poder enfocarse en sus áreas de alto rendimiento y ser así más competitivos. Cabe señalar que el *outsourcing* no hay que verlo como un proceso de subcontratación con el propósito de lograr disminuir costos, sino como un concepto estratégico, una manera de agregar valor a una negocio con el objetivo de poder enfocar todos los esfuerzos y recursos con los que cuenta una organización en las actividades que son claves de diferenciación de su producto o servicio.

Bibliografía

Araiza, Morales y Morales (2004). *Dirección y administración integradas a personas, fundamentos, procesos y técnicas en práctica*. Madrid: McGraw Hill/Interamericana de España/SAU.

- Blanco, R. H. y A. M. Segredo (2000). *Factores que llevan a las organizaciones a contratar los servicios de compensación y/o nómina bajo la modalidad de outsourcing*. Caracas: Universidad Católica Andres Bello.
- Chiavenato (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill/ Interamericana.
- Gestión.org, revista empresarial*. Revista digital sobre gestión empresarial-PYMES, 2012.
- Marker, Graciela (2012). *Outsourcing en México: una técnica que se resiste a crecer*. Consultado el 9 de septiembre de 2013 en: www.gestion.org/recursos-humanos/seleccion-personal/35700/outsourcing-en-mexico-una-tecnica-que-se-resiste-a-crecer/.
- Montemayor, M. V. y M. C. García (2006). *Guía para la investigación documental*. México: Editorial Trillas.
- Pin, J. R. y I. Sáenz Díez (2002). *Outsourcing de recursos humanos*. Barcelona: IESE Business School- Universidad de Navarra. Consultado el 9 de septiembre de 2013 en: www.iese.edu/research/pdfs/OP-03-4.pdf.

Estructura legal de las relaciones laborales en la hotelería

Grecia Alejandra Melchor Palacios
Rodrigo Espinoza Sánchez

Resumen. La empresa como entidad económica debe sustentar todas sus prácticas dentro de un marco jurídico laboral que le permita establecer un vínculo de atracción en el binomio empresa-trabajador, con el objeto de fomentar un ambiente laboral propicio que coadyuve a la competitividad que todo organismo busca dentro del mercado donde se encuentra. El marco jurídico laboral de la empresa mexicana debe soportarse bajo el enfoque de la sustentabilidad, ya que representa el punto de inicio para el equilibrio entre los aspectos económicos, sociales y ambientales que tienen su nodo de concreción en la práctica empresarial. Con ello se presenta una propuesta teórica metodológica que ayude al estudio de las relaciones laborales dentro del sector hotelero. Entre los principales resultados de esta investigación es que se ha podido construir el estado del arte, la discusión teórica, así como la ruta y matriz metodológica para estudiar el objeto de investigación con una metodología cualitativa.

Las relaciones laborales son diseñar y desarrollar las políticas y estrategias que aseguren la paz laboral, en un clima de armonía entre EMPRESA-PERSONAL-SINDICATO, lo cual generará una estructura legal funcional que propicie la calidad y productividad, así como el desarrollo integral del personal.

Palabras clave: estructura legal, relaciones laborales, responsabilidad social, competitividad.

En el mundo de las empresas todo tipo de relaciones debe ser analizada y ejecutada de una forma que aporte aspectos significativos a los objetivos empresariales; entre ellos se encuentra la armonía laboral. En la presente investigación se desarrollarán aspectos relacionados con la administración de recursos humanos, la relación laboral de los empleados, la importancia de mantener la armonía laboral, los sindicatos de trabajadores y el marco normativo.

Resulta importante definir lo que es trabajo: este es un fenómeno esencialmente humano, necesario porque el hombre, para poder convivir en grupo y satisfacer sus necesidades, debe practicar dicha actividad humana, puesto que es el único medio que le da la oportunidad de desarrollarse en los ámbitos profesional, cultural, académico, industrial, entre otros (Rodríguez, 2007).

Las relaciones laborales son una función del departamento de recursos humanos muy importante y básica para lograr el buen funcionamiento y armonía laboral de la empresa (Dessler, 2001). De ahí entonces que sea necesario exponer que algunos hoteles tienen como política dar de baja al personal, haciendo énfasis en el costo en que incurren si en estos periodos se indujera al personal a programas de capacitación y adiestramiento, para ser más efectivas las funciones de la empresa hotelera. En este sentido el objetivo de esta investigación es hacer un análisis general de la importancia de una buena estructura de las relaciones labores en el sector hotelero de Puerto Vallarta.

Enfoque teórico

La relación de trabajo se inicia en el momento en que se realiza el servicio, mientras que el contrato de trabajo perfecciona por el simple acuerdo de voluntades (*idem.*).

El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia. Se entiende por relación de trabajo cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario o un contrato individual de trabajo. Cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario (Cámara de Diputados, 2011).

En 1987, la Comisión de Ambiente y Desarrollo definió a la sustentabilidad como: la capacidad del sistema ecológico de proveer bienes y servicios que satisfagan las necesidades actuales sin comprometer su aprovisionamiento del futuro o el mejoramiento de la calidad de vida, dentro de la capacidad de sostenimiento de los ecosistemas.

Para Gómez (2003), debe entenderse por sustentabilidad “una nueva cultura que busca relacionar armónicamente el desenvolvimiento de la economía, la sociedad y la naturaleza”.

El concepto de competitividad en su primera aproximación se concibió como el grado de penetración en los mercados, a través de producir bienes y/o prestar servicios que cumplan los estándares de calidad mundial, de manera eficiente y con niveles de rentabilidad (Aguilar, 2005).

Los análisis metodológicos que se han desarrollado son muy pocos y algunas de las herramientas utilizadas no han sido concebidas para tal fin. Es decir, se adolece de un modelo de competitividad empresarial unificado que permita medir este aspecto en diferentes empresas y hacer comparativos bajo los mismos factores (López et al., 2012).

La legislación laboral ha regulado tradicionalmente en esta región las relaciones entre empleadores y trabajadores dependientes. Sin embargo, esta noción ha sido puesta en jaque por la creciente informalidad del trabajo asalariado y la expansión de las relaciones de subcontratación entre empresas, el uso de agencias proveedoras de mano de obra y otras formas “atípicas” de contratación, que hacen difícil determinar quién trabaja para quién (Bronstein, 1998; Bensusán, 2006).

El objetivo general del estudiante es analizar los beneficios que genera una buena estructura legal en las relaciones laborales de las empresas hoteleras en Puerto Vallarta.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Analizar los elementos más importantes de la relación laboral
- Analizar la estabilidad de la relación laboral de la empresa
- Presentar resultados del análisis

Esta investigación pretende esclarecer las estructuras legales de las empresas hoteleras en Puerto Vallarta con el fin de hacer un análisis para comparar los contratos colectivos e individuales de trabajo con la Ley Federal de Trabajo. Esto nos permitirá determinar si cumplen o no con dicha legislación, y si las políticas de esas empresas les generan mayor beneficios al cumplirlas en conjunto con la norma jurídica correspondiente.

Debido a que Puerto Vallarta depende directamente del turismo, las empresas hoteleras se ven en la necesidad de hacer un recorte de personal en temporadas bajas, pero, ¿realmente esto les genera menos costo que conservar a sus empleados o les ocasiona muchas controversias por no conservar una armonía laboral? Es necesario exponer que algunos hoteles tienen como política dar de baja al personal, haciendo énfasis en el costo en que incurrir si en estos periodos se indujera al personal a programas de capacitación y adiestramiento, para ser más efectivas todas las funciones de la empresa hotelera. En este sentido el objetivo de esta investigación es hacer un análisis general de la importancia de una buena estructura de las relaciones laborales en el sector hotelero de Puerto Vallarta. Con esta investigación se deja en claro la importancia de la estabilidad de un trabajador que se desempeña en una empresa hotelera que depende en línea recta del turismo.

Tabla 1. Matriz metodológica

Paradigma	Método	Enfoque	Técnicas/instrumentos de recogida de información	Principales referentes
Investigación cualitativa	Etnográfico	Social y empresario	Observación participante	Glasser, 1978, 1992;
Cuestiones descriptivas/interpretativas			Encuestas	Glasser y Strauss,
			Entrevistas	1967; Strauss, 1987; Strauss y Corbin, 1990 Espinoza, 2010

Fuente: Elaboración propia.

Consideraciones teórico metodológicas

Para este trabajo de investigación la interpretación se realiza bajo un enfoque sociológico, utilizando el paradigma cualitativo (naturalista), interpretativo y descriptivo. Con relación al método que se utiliza es el etnográfico, el cual permitirá interactuar en el mundo de la realidad para poder interpretar las acciones de los sujetos de investigación.

Sobre lo expuesto, De Miguel (1989) señala lo siguiente: “La investigación participativa se caracteriza por un conjunto de principios, normas y procedimientos metodológicos que permite obtener

conocimientos colectivos sobre una determinada realidad social” (citado en Rodríguez, 1999: 55). En relación con lo mencionado, la investigación participativa adquiere un carácter de aprendizaje colectivo.

En el mismo sentido, Hall y Kassam (1998) describen la investigación participativa como una actividad integral que combina la investigación social, el trabajo educativo y la acción; señalan como características fundamentales del proceso las siguientes: a) el problema de estudio se origina en la propia comunidad o lugar de trabajo; b) el objetivo último de la investigación es la transformación estructural y la mejora de las vidas de los sujetos implicados; c) la investigación participativa incluye a las personas en el lugar de trabajo o la comunidad que controla todo el proceso global de la investigación; d) el foco de atención se sitúa con los grupos oprimidos; e) en la investigación participativa es central el papel que se asigna a fortalecer la toma de conciencia en los involucrados sobre sus propias habilidades y recursos, así como su apoyo para movilizarse y organizarse; f) el término investigador designa tanto a las personas del lugar de trabajo de la comunidad, así como aquellos que cuentan con un entrenamiento especializado (*idem.*). Sobre lo emitido en el párrafo precedente, hay que analizar los aspectos que componen en la estructura legal de las relaciones laborales, para entender cómo se dan sus interrelaciones en el ejercicio laboral y cómo comparten sus experiencias con base en los conocimientos de cada uno de los trabajadores.

El enfoque que se le da al presente trabajo es de carácter sociológico, basado en el interaccionismo simbólico, cuyas premisas básicas son, según Blúmer: la primera premisa es que los seres humanos actúan con respecto a las cosas de acuerdo con los significados que estas tienen para ellos; la segunda premisa es que el significado de dichas cosas se deriva o surge de la interacción social que se tiene con los propios compañeros; la tercera es que estos significados se manejan en un proceso interpretativo utilizado por la persona frente a las cosas que encuentra, y este proceso los modifica (1969 citado en Flick, 2007: 33).

Aludiendo a lo expuesto, es necesario entender que los individuos tienen las diferentes formas para envestir de significado a las cosas, los acontecimientos, las experiencias, entre otras.

Tabla 2. Operacionalización del objeto de estudio

Unidad de análisis	Agentes	Dimensión	Categorías	Indicadores
Estructura legal de las relaciones laborales en la hotelería	Hotelería	Trabajadores dentro de la hotelería	Estructura legal	Contrato colectivo Contratos individuales Nivel de rotación

Fuente: Elaboración propia.

Bibliografía

Aguilar, M. (2005). *La competitividad de la industria textil en México*. México:
Aguilar Aguilar, M. Á. (2005). *La competitividad de la industria textil en México en un contexto de globalización, 1985-2003*. Tesis de licenciatura. Puebla: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

- Cámara de Diputados (17 de enero de 2011). Consultado el 02 de diciembre de 2011 en: www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/125.doc
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson.
- López López, A., G. López Pardo, E. Andrade Romo, R. Chávez Dagostino y R. Espinoza Sánchez (2012). *Lo global y el turismo*. Distrito Federal: Academia Mexicana de Investigación Turística.
- Rodríguez Valencia, J. (2007). *Administración moderna de personal*. México: CENGAGE Learning.

Las redes sociales en las empresas de servicios turísticos en Puerto Vallarta, sus beneficios y riesgos

Anahí Guadalupe Canal Zepeda
José Luis López López

Resumen. Este trabajo se presenta el propósito de analizar los beneficios y riesgos de las redes sociales virtuales en las empresas de la región de Bahía de Banderas, debido a que su uso se ha vuelto de gran importancia en los ámbitos: personal, laboral y profesional. Esto nos permitirá compartir un conocimiento general acerca de las redes sociales en las empresas, en el cual se podrá analizar el punto de partida para aclarar situaciones, problemas y preocupaciones que se están generando.

Palabras clave: red social, cultura organizacional, comunicación, empresas, servicios turísticos.

La comunicación a lo largo del tiempo ha tenido una evolución impresionante; ahora la mayoría de las personas nos comunicamos a través de las redes sociales mediante internet, lo que genera un interés de las personas y en las empresas de todo tipo. Este trabajo consiste en analizar los beneficios y riesgos de las redes sociales en las empresas de servicios turísticos de Puerto Vallarta.

Esta investigación permitirá analizar el uso de las redes sociales dentro de las empresas, así como conocer los aspectos que lo afectan directa e indirectamente, los beneficios y sus riesgos, ayudando a generar un mayor conocimiento para resolver la problemática y preocupaciones de los empresarios y dar respuestas efectivas.

El objetivo general es el siguiente: analizar el uso de las redes sociales virtuales como herramienta de trabajo y/o actividad personal identificando sus riesgos y beneficios en las empresas de servicios turísticos en Puerto Vallarta.

Por su parte, los objetivos específicos que se determinaron son:

- Identificar cuáles son las principales redes sociales virtuales que utilizan los mandos medios y operativos en las empresas de servicios turísticos en Puerto Vallarta.
- Describir y analizar las redes sociales virtuales en las empresas de servicios turísticos, sus riesgos y beneficios.
- Investigar las políticas que existen para el uso de las redes sociales virtuales y su función en las empresas de servicios turísticos en Puerto Vallarta.

Discusión

Las redes sociales tienen como base la comunicación, en donde se intercambia y entiende la información entre dos o más personas con la finalidad de motivar o influir en el comportamiento. La comunicación involucra el envío y la recepción de información para crear una retroalimentación. Los administradores pasan al menos 80% de cada día de trabajo en comunicación directa con los demás. En otras palabras, 48 minutos de cada hora se emplean en reuniones, en el teléfono, en comunicación en línea o en diálogos informales; el restante 20% del tiempo de un administrador se emplea en el trabajo de escritorio, cuya mayor parte también es comunicación en forma de lectura o escrita (Daft, 2010).

Las redes sociales parecen un invento de hace pocos años. Sin embargo, su gran éxito se dio hace unos años atrás. En 1971 se envió el primer *mail*, los dos ordenadores protagonistas estaban uno al lado del otro; poco después se crearon las primeras copias de navegadores de internet y se distribuyeron por medio de la plataforma Usenet. En 1994 se fundó GeoCities, una de las primeras redes sociales de internet tal y como hoy la conocemos. La idea era que los usuarios crearan sus propias páginas web; en 1995 The Globe dio a sus usuarios la posibilidad de personalizar sus propias experiencias *online* publicando su propio contenido e interactuando con otras personas con intereses similares.

Fue en 1997 cuando se lanzó AOL Instant Messenger, se inauguró la web Sixdegrees.com que permite la creación de perfiles personales y el listado de amigos. En 2000 la burbuja de internet estalló: se lanzó el portal Friendster, pionero de la conexión *online* de amigos reales que alcanza los 3 millones de usuarios en sólo tres meses; después se inauguró la web Myspace, concebida primordialmente como un clon de Friendster; en 2004 inició Facebook, una plataforma para conectar a estudiantes universitarios en la Universidad de Harvard y más de la mitad de sus estudiantes se inscribieron a ella durante su primer mes de funcionamiento, adelantándose como una red social líder en cuanto visitantes únicos mensuales. En 2006 apareció la web Micriblogging.

Actualmente las redes sociales se han vuelto un factor muy importante para las empresas y las personas físicas, ya que se usa como publicidad, herramienta de trabajo, para creación y promoción de eventos, en negocios, relacionarse con diferentes tipos de personas y para conocimiento de diversa información. Dichas redes sociales están dando un giro tanto positivo como negativo y se enfrentan a ciertos problemas.

El uso de las redes sociales en el trabajo por parte de los empleados puede potencialmente transformar el mundo laboral, al permitir conectarse, comunicarse y compartir información. Las empresas temían y temen que los empleados pasen demasiado tiempo navegando ociosos por la red social virtual, por lo que han intentado controlar el acceso. Existen preocupaciones sobre la pérdida de productividad, ya que hay estudios realizados en empresas donde los empleados, en especial los más jóvenes, tienden a eliminar las distinciones entre el uso laboral y el uso personal, con lo que se redefinirá el propio sentido del trabajo.

La reputación de las empresas y los comentarios de los empleados en contra de las compañías en que laboran son cada día más habituales; sin embargo, los posibles daños a la reputación pueden ser leves. Por otro lado, la seguridad es un peligro constante, debido a las intromisiones externas

en la información de las empresas que causa pérdida de datos confidenciales, así como trastornos en el servicio informático.

Existen enfermedades causadas por la tecnología que han surgido recientemente, una de ellas es el síndrome del túnel carpiano, que aparece por una fuerte presión reiterada sobre uno de los nervios de la muñeca. Ese nervio es responsable de la sensibilidad del pulgar y los dedos largos (excepto el meñique) y de la función de pinza con el pulgar. Por eso, los primeros síntomas son el adormecimiento, dolor y por último, la pérdida de sensibilidad en la mano afectada. También aparecen dolores en la nuca, los oídos e incluso en el dedo pulgar al usar mucho el teléfono celular. El mirar fijamente la pantalla o móvil provoca una tensión ocular, reseca los ojos y estropea la vista.

Conclusiones

En esta investigación se podrán conocer diferentes escenarios en que las redes sociales influyen en las empresas y que involucran de cerca al usuario interno y externo. Sin duda, las empresas podrían adaptarse a las nuevas oportunidades que las redes sociales les brindan, como una nueva cultura corporativa, donde el consumidor aspira a una comunicación más personal, implicando la participación del cliente con el consumidor en el desarrollo de los productos o servicios otorgados, en acimatarse a los cambios de la tecnología, teniendo una web actualizada y atractiva para los usuarios, permitiendo la orientación del uso de las redes y el compartir información y conocimientos.

Las redes sociales son un excelente medio para la publicidad de las empresas y la que los usuarios hacen a través de las redes sociales, tiene la ventaja de dar servicio al cliente de forma rápida y la retroalimentación se puede obtener al instante, el efecto que provoca en los trabajadores como herramienta de trabajo, entre otros, y la disminución de costos.

Bibliografía

- (s. f.). Consultado el 09 de 2012, de www.marketigdirecto.com
- Carballar, J. A. (2011). *Twitter: marketing personal y profesional*. 1a. ed. Madrid, España: Alfaomega Grupo Editor.
- DAft, R. L. (2010). *Introducción a la administración*. México: CENGAGE Learning.
- Fundación de Investigación IMEF y Deloitte & Touche (2003). *Administración integral de riesgos de negocio: cómo lograr una mayor efectividad en su evaluación y manejo: procesos y herramientas para minimizar su impacto: situación actual de las empresas de México*. México: Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.
- García, M. (2006). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.
- Jaramillo, A. M. (2011). *Redes sociales para todos*. Colombia: Vergara.
- Olivares, C. P. (febrero de 2010). Consultado el 10 de octubre de 2012 en: www.cs.cinvestav.mx/TesisGraduados/2010/tesisCristianMejia.pdf
- Roberto Hernández Sampieri, C. F. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

Competitividad en empresas de comercialización y servicios de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) en Puerto Vallarta

Catalina Luna Ortega

José Luis López López

Resumen. Las tecnologías de la información y comunicación tienen, día a día, una mayor presencia en los distintos aspectos de la vida laboral y personal, ofreciendo un nuevo espacio de innovación en todos los ámbitos. Esto conlleva a un aumento considerable de negocios dedicados a comercializar productos y servicios, lo cual les exige promover la competitividad mediante el desarrollo de estrategias. Debido a la gran diversidad de empresas en el mercado se hace difícil el seguimiento de un modelo específico o de estrategias definidas en general para el sector. En la presente investigación se realizará un análisis de los indicadores de competitividad y calidad del servicio de este giro de empresas mediante entrevistas con los directores y clientes frecuentes de estas. Con esta información se estimará y determinará el desarrollo de estrategias para establecer competitividad y posicionamiento de una nueva empresa en el mercado.

Palabras clave: competitividad, posicionamiento, tecnologías de la información y comunicación.

El mundo en la dinámica de la globalización ha repercutido en el sentido de capacidad operativa en tiempo real a nivel mundial junto con las tecnologías de la información y comunicación (TIC's), generando competitividad internacional que trae consigo cambios estructurales en el comportamiento de las empresas. Las compañías, para lograr tener éxito en el entorno y con deseos de permanecer en competencia, deben desarrollar habilidades para adaptarse a los cambios, emprender acciones que les permitan administrar su conocimiento, explotar su capacidad de innovación y dar respuesta a la competencia e incorporar los avances tecnológicos en sus procesos. Sin embargo, lograr que estas variables operen en conjunto y apunten hacia un mismo objetivo resulta complicado y difícil, pero eficaz para cualquier empresa.

Un profundo análisis de las circunstancias actuales del entorno, como una visualización futura del mismo, es un requisito indispensable para la formulación de una estrategia, la cual permite orientar la dirección de la organización e identificar los medios demandados para alcanzar un objetivo. Surge entonces la necesidad de estudiar las diversas habilidades en desarrollo de estrategias,

identificando variables transcendentales para lograr una ventaja competitiva que le permita a la empresa posicionarse de mejor manera en el mercado.

Para lograr la comercialización y servicios de tecnologías, el personal de la empresa debe comprender y conocer de manera precisa las ventajas competitivas de la tecnología, los diferentes tipos de mercados en los que la tecnología puede incidir, la competencia existente y sus prácticas comerciales, los diversos canales de comercialización que se emplean en el país, región o sector; el potencial de negocios de las tecnologías en cuestión y, por supuesto, las condiciones económicas y políticas del entorno que pueden facilitar o dificultar su comercialización.

La comercialización exitosa de TIC's depende de los recursos disponibles para la misma, la existencia de mercado para los productos o servicios a producir, de la rentabilidad esperada por la inversión y de que haya compradores interesados que cuenten con capacidad tecnológica para la adquisición, asimilación y adaptación de la tecnología. Los recursos con que cuenta la empresa y las capacidades para manejarlos son otro factor que debe considerarse.

Según el *Reporte global de competitividad 2012-2013*, elaborado anualmente por el Foro Económico Mundial (FEM), México avanzó cinco posiciones con respecto a su edición anterior, ocupando el lugar 53, tendencia positiva que refleja la solidez de las políticas públicas y confianza del sector privado en el entorno económico del país (Secretaría de Economía, 2013).

Hoy en día las empresas se desarrollan en un ambiente de cambios constantes, por lo que deben analizarse los diferentes factores que se manifiestan alrededor de ellas. Es interesante conocer estos cambios, pues toda empresa debe estar consciente de que la competencia siempre busca estrategias para generar competitividad, razón por la cual se debe estar en constante alerta y realizar el análisis estratégico de su mercado y su entorno.

Modelos y medición de la competitividad

La competitividad varía de acuerdo con el sector o empresa, pues el que determinadas estrategias puedan funcionar para una empresa o negocio no significa que funcionarán al aplicarlas a otra empresa, mucho menos en otro sector, por lo cual resulta importante diferenciar entre competitividad a nivel internacional, competitividad en un sector y competitividad en una empresa. La competitividad dependerá de un conjunto de variables independientes: "Competitividad: es la capacidad y la actitud que tiene un país o una empresa para competir por la conquista o permanencia de un grupo de clientes, que elige dentro de diversas opciones en un mercado de libre comercio" (Rivas, 2011).

Hay tres modelos fundamentales de sectores industriales: el modelo de Jacquemin, el modelo de las cinco fuerzas de M. Porter y el modelo de las diez fuerzas de E. Bueno.

Sistemas empresariales de negocios

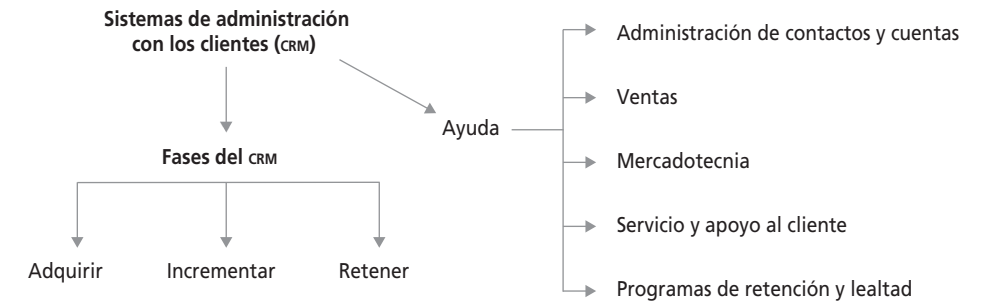
Los sistemas empresariales de negocios brindan grandes oportunidades en la creación de ventajas competitivas que permiten optimizar relaciones y procesos con los clientes internos, externos y proveedores, apoyando a la organización en la toma de decisiones para generar un cambio en la manera de competir e innovar en la empresa.

Tabla 1. Comparativo de modelos de competitividad nivel sector

Jacquemin, A. (1983)	Modelo de las cinco fuerzas Porter, M. (1982 y 1987)	Modelo de las 10 fuerzas Bueno, E. (1991)
Diferenciación de productos	Competidores actuales en el	Nuevos competidores
Barreras de entrada	sector industrial	Nuevas empresas
Grado de concentración	Competidores potenciales	Competencia internacional
Naturaleza de la demanda	Productos sustitutos	Competencia de otros sectores
	Poder de negociación de los	Nuevos productos
	clientes	Productos sustitutos
	Poder negociador de los provee- dores	Poder negociador de los clientes
		Poder negociador de los proveedores
		Poder de negociación de la administra- ción pública (poder público)
		Poder de negociación de los propietarios (poder económico)
		Poder de negociación de los sindicatos, organizaciones políticas, asociaciones de consumidores (poder social)

Fuente: Rivas (2011).

Figura 1. Sistemas empresariales de negocios



Fuente: Elaboración propia.

Debido a los diferentes factores que se presentan en la mortalidad de MIPYMES, es necesario desarrollar y fortalecer habilidades y estrategias que conlleven a establecer ventajas de competitividad para posicionar y consolidar una empresa dentro del sector de mercado, al igual que un crecimiento óptimo en el mismo. Para ello se pretende alcanzar el siguiente objetivo general de la investigación:

- Identificar los indicadores de competitividad y sus niveles en las MIPYMES de comercialización y servicios TIC's en Puerto Vallarta, para desarrollar y proporcionar estrategias que brinden consolidación y crecimiento a una empresa en el sector.

Para poder alcanzar el objetivo general es necesario desarrollar una serie de pasos, los cuales nos delimitarán las etapas y procesos mediante los cuales se llegará a la solución deseada.

- Revisar y analizar indicadores de competitividad en empresas TIC's.
- Analizar recursos o elementos para implementar una empresa competitiva en el sector TIC's.
- Identificar estrategias mínimas que logran competitividad en el sector TIC's.
- Desarrollar y proporcionar estrategias competitivas para empresa del sector TIC's en Puerto Vallarta.

Se utilizará el método analítico-sintético ya que se analizarán los indicadores cualitativos de estrategias empleadas por las empresas en el sector de TIC's en el municipio de Puerto Vallarta. El análisis de los indicadores de las distintas empresas describirá en que niveles deben encontrarse para poder desarrollar estrategias que logren una ventaja competitiva en una empresa perteneciente al mismo sector industrial, pues las empresas que se analizarán son las que hoy en día cuentan con posicionamiento en el mercado del municipio y las que compiten entre ellas para poder tener la preferencia del consumidor.

La investigación se realizará de mixta cualitativa y de campo, con un alcance descriptivo, para soportar la observación, la revisión de documentos y la aplicación de cuestionarios, pues se buscará dar respuesta a las principales interrogantes sobre cómo las empresas han logrado ser rentables y mantenerse en el mercado al tener la preferencia del consumidor; es necesario también tener el conocimiento de la situación actual en el sector, mediante las características, el tamaño y las herramientas utilizadas por este tipo de empresas de comercialización y servicios TIC's en Puerto Vallarta.

Se realizará un análisis de los diversos indicadores existentes en las empresas ya establecidas en el sector, para obtener la interpretación de dichos datos, mediante un muestreo tomado de la población. De esta manera se pretende lograr el desarrollo de estrategias convenientes para el establecimiento de una empresa del sector en el mercado.

Unidad de estudio

El estudio se realizará en las empresas dedicadas al servicio y comercialización de TIC's en el municipio de Puerto Vallarta. El periodo en el que se desarrollará la investigación es el de los años 2012-2013.

La población corresponde a 318 empresas posicionadas en el mercado de acuerdo con el sector en estudio, según la información proporcionada por el ayuntamiento de Puerto Vallarta. Estas son empresas ya establecidas con una rentabilidad satisfactoria en el municipio de Puerto Vallarta en el periodo de tiempo establecido, a las cuales se aplicará la investigación en desarrollo.

Tabla 2. Empresas TIC's en Puerto Vallarta

Giro	Número de empresas
Computadoras, compra/venta y mantenimiento	164
Cómputo, artículos y accesorios	134
Reparación de equipo de cómputo	20
Total general	318

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el Ayuntamiento de Puerto Vallarta en julio de 2013.

Variables, indicadores e instrumentos

Para estandarizar y establecer las variables de la investigación, se determina su dimensión y el indicador que se midió. A continuación se describen las variables mostrando la relación existente entre las variables independientes y la variable dependiente.

Tabla 3. Variables de investigación

Variables independientes	Variable dependiente
Mercado	Competitividad
Tecnología	
Sistemas	
Recursos humanos	
Relaciones exteriores	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Variables de la investigación, dimensión e indicadores

Variable independiente	Dimensión	Indicador
Mercado	Mercado y competencia	Intensidad competencia
		Variedad de productos
		Precio
		Ventas
		Estrategias
Tecnología	Actualización	Nuevos productos/servicios
		Capacitación asociada
		Investigación y desarrollo
Sistemas	Sistemas administrativos	Inventario
	Calidad	Cumplimiento de normas
		Programa de certificación
		Certificación calidad

Variable independiente	Dimensión	Indicador
Recursos humanos	Organización	Planeación
		Niveles jerárquicos
		Formación
Relaciones exteriores	Relaciones con proveedores	Evaluación
	Relaciones con clientes	Relaciones con proveedores
		Evaluación periódica
		Variedad de productos
		Entregas <i>Just in Time</i> (JIT)

Fuente: Elaboración propia.

Instrumento de medición

Con base en las variables e indicadores descritos, se aplicará un cuestionario a los gerentes de las diversas empresas del sector en estudio, para analizar y expresar los resultados del comportamiento de la empresa en referencia a su competitividad, conociendo los diversos indicadores aplicables a la misma. Se utiliza la escala Likert, siendo esta de las más confiables para la medición de actitudes y comportamientos al ofrecer opciones de respuestas que van de un extremo a otro, permitiendo descubrir los distintos niveles de los indicadores que ayudarán a identificar la competitividad y áreas de mejora en la empresa.

Conclusiones

La competitividad en las empresas correspondientes al giro se determinará mediante el análisis de los indicadores para conocer los elementos y estrategias que definirán el producto y servicio para así sobresalir y destacar de la competencia al utilizar herramientas competitivas en comparación con los negocios pertenecientes al mismo giro, existentes en el mercado, para lograr un posicionamiento y el crecimiento de la empresa. La variación en los indicadores principales detonantes de la competitividad en la empresa, como lo son la intensidad de la competencia, la calidad del servicio o producto, la tecnología y sistemas utilizados, hasta la relación con proveedores y clientes.

Debido a la globalización es necesario desarrollar y fortalecer habilidades y estrategias que lleven a establecer ventajas de competitividad para posicionar y consolidar una empresa dentro del mercado, al igual que un crecimiento óptimo en el mismo. El desarrollo de estrategias competitivas permiten lograr el posicionamiento de una empresa del sector TIC's en Puerto Vallarta, mediante la revisión y análisis de los indicadores de competitividad y recursos de las empresas dedicadas a este giro.

Bibliografía

- Delgado Díaz, L. A., M. D. Vargas Aceves, G. D. Sandoval Ballesteros y J. L. López López (2010). *Modelo de administración estratégica*. Puerto Vallarta, Jalisco: Universidad de Guadalajara.
- Ferrel, O. C., G. A. Hirt y L. Ferrell (2010). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. México: Mc Graw Hill.

- Hill, C. W. y G. R. Jones (2011). *Administración estratégica: un enfoque integral*. México: CENGAGE Learning.
- Hitt, M. A., R. D. Ireland y R. E. Hoskisson (2008). *Administración estratégica: competitividad y globalización*. México: Thomson.
- Loza López, J., L. L. Laurent Martínez y J. F. Rosales Laurent (2010). La competitividad y sus conexiones paradójicas. *Mercados de Negocios*, 143.
- Medellín Cabrera, E. A. (s. f.). *La comercialización de tecnología*. Consultado el 30 de septiembre de 2011 en: www.pnt.org.mx/boletin/Diciembre_2010/Pdf/Comercializacion_de_tecnologia.pdf.
- Porter, M. E. (2012). *Ventaja competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- Rivas Tovar, L. A. (2011). *Dirección estratégica y procesos organizacionales: nuevos modelos para el siglo XXI*. México: European Institute of Management/IPN/ESCA.
- Secretaría de Economía. (2013). *Secretaría de Economía*. Obtenido de Secretaría de Economía: www.economia.gob.mx/eventos/noticias/informacion-relevante/8567-boletin203-12.
- Thompson, A. A., A. J. Strickland y J. E. Gamble (2007). *Administración estratégica: teoría y casos*. México: Mc Graw Hill.
- Wheelen, T. L. y J. D. Hunger (2007). *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos*. México: Pearson Prentice Hall.

La consultoría como medio para incrementar la competitividad de las MIPYMES

Frania Barraza Bernal
Luz Amparo Delgado Díaz

Resumen. La consultoría es una herramienta de gran importancia en el fortalecimiento de las MIPYMES, que hoy en día enfrentan diversos factores que ponen en riesgo su permanencia en el mercado, entre ellos, la globalización y la complejidad del mundo empresarial, que exige un nivel de asesoramiento más alto que les ayude a ser más competitivas, pero sobre todo que les genere certidumbre y garantice su permanencia en el mercado.

El objetivo principal de la consultoría es ayudar a las empresas a encontrar soluciones a las problemáticas existentes para guiarlos en el fortalecimiento de sus negocios.

Palabras clave: consultoría, competitividad, MIPYMES, empresas familiares.

El progreso económico y social de un país y por ende, de sus habitantes, descansa en la creación continua de nuevas empresas, así como en el crecimiento y la consolidación de las existentes. En este contexto, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) tienen particular importancia no sólo por sus aportaciones a la producción de bienes y servicios, sino también por el gran potencial de empleos que pueden generar, lo que representa el medio ideal para distribuir la riqueza y el bienestar (Millán, 2012).

De acuerdo con el *Censo económico, 2009* (INEGI, 2009), puede afirmarse que en el contexto internacional 90% o un porcentaje superior de las unidades económicas totales está conformado por las MIPYMES. En México hay 4 015 000 unidades económicas, de las cuales 99.8% son micro, pequeñas y medianas empresas que aportan 52% del producto interno bruto. Estos negocios emplean 72% de la clase trabajadora nacional (Camacho, 2012). Sin embargo, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el país enfrentan diversos problemas, ya que las estadísticas indican que, en promedio, 80% de las PYMES fracasa antes de los cinco años y 90% de ellas no llega a los diez años (*Entrepreneur*, 2010). Esto obedece a la falta de financiamiento, asesoría, tramitología, tasas de intereses elevados, pérdida de competitividad, entre otros factores.

La consultoría administrativa es una herramienta útil que ayuda a resolver los problemas que afrontan las empresas; pero muchas empresas, ya sea por desconocimiento o simplemente por-

que la consideran costosa no cuentan con un servicio de consultoría. En México, de acuerdo con cifras reportadas por Cetro-Crece México, 75% de las nuevas empresas mexicanas cierran sus operaciones después de los primeros dos años en el mercado. Al cumplir diez años, sólo 10% de estas empresas maduran, tienen éxito y crecen (*idem.*).

No obstante, el poder de las pequeñas y medianas empresas en el mundo es muy grande. Constituyen 97% de las empresas en México, son empleadoras de 80% de la población y generan a su vez ingresos equivalentes a 23% del PIB, y por tanto, representan la base de la economía para el desarrollo de empleos y negocios (*idem.*). Así pues, resulta muy importante prestar mayor atención al sector de las MIPYMES, proponiendo modelos de consultoría que faciliten incrementar su competitividad y asegurar su permanencia en el mercado.

Marco teórico

Pese a la incertidumbre que enfrentan las empresas mexicanas, se siguen emprendiendo nuevos negocios, pero muchos se inician sin una adecuada planeación que les permita vislumbrar un futuro promisorio. De ahí, la importancia de que las empresas y/o las personas hagan uso de la consultoría como una herramienta que coadyuve en la formación, desarrollo y fortalecimiento de las mismas.

La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios (Kubr, 2012). Sin embargo, el uso de la consultoría en las MIPYMES es una tendencia que apenas inicia, mientras que el mundo empresarial también se vuelve más exigente y requiere que las empresas sean más flexibles, versátiles, además de competitivas.

Milan Kubr (2012) menciona que la definición de una pequeña empresa tiende a variar según la naturaleza de sus actividades, el objetivo de la definición y el nivel de desarrollo que haya alcanzado. Los criterios para describir una empresa pequeña pueden ser el número de empleados, el valor monetario de sus ventas, sus inversiones en capital, las necesidades máximas de energía o diversas combinaciones de estos y otros factores. De acuerdo con Kubr, la empresa pequeña posee claras ventajas, entre las que cabe mencionar la capacidad de satisfacer demandas limitadas en mercados especializados, una propensión al uso intensivo de mano de obra y un trabajo de nivel técnico bajo a mediano, así como la flexibilidad para adaptarse con rapidez a demandas y condiciones cambiantes.

Las empresas familiares son estructuras que han existido desde siempre a lo largo de la historia; incluso, las empresas que iniciaron con el emprendurismo en algún momento de su vida terminan convirtiéndose en empresas familiares, que sucede por lo general cuando el emprendedor se casa y forma su familia.

En México de las 2 726 366 empresas que operan en la actualidad 98% son controladas por familias o tienen una fuerte intervención por parte de sus miembros. Su valor en la macroeconomía es muy significativo. De ahí la importancia de estudiarlas, apoyarlas y lograr su continuidad. Las empresas familiares se distribuyen en su mayor parte dentro del sector comercial, le sigue el de servicios y por último el industrial. Muchas de estas compañías familiares son micro, pequeñas y medianas empresas (Rodríguez, 2002).

La empresa familiar es producto del sueño de quienes la fundaron y que va creciendo conforme las oportunidades se presentan dentro de los mercados. Las empresas familiares que han logrado sobrevivir, son aquellas que han soportado y fortalecido los pilares estructurales en los cuales se formaron.

Treviño-Rodríguez (2010), en su libro *Empresas familiares*, menciona que en México 50% de las empresas familiares se encuentran en transición entre la primera y segunda generación y que enfrentan problemas sucesorios. La mortandad de estas empresas se ubica en 75%, y la mayoría están destinadas a desaparecer cuando fallece su fundador. Los principales problemas que aquejan a estos negocios y no les permite avanzar en sus procesos de transición son los siguientes:

- Problemas estructurales y de flujo de efectivo.
- Falta de información en materia contable, legal e impositiva.
- Problemas de sucesión, poca organización del crecimiento y cambio generacional.
- Problemas familiares (conflicto).
- Problemas de planificación estratégica.
- Falta de formación en los ámbitos empresa-familia por parte de los miembros de la familia.
- Falta de información sobre guías (consultores) que puedan ayudarlos.

Las empresas familiares se están enfrentando a desafíos fundamentales y están obligadas a ser cada vez mejores en su ramo, debido al cambio tecnológico, la globalización, la economía basada en el crecimiento, pero sobre todo a la competitividad mundial. Estas tendencias nos lleva a reconocer la importancia del fortalecimiento de las capacidades de las empresas familiares para hacerlas más competitivas.

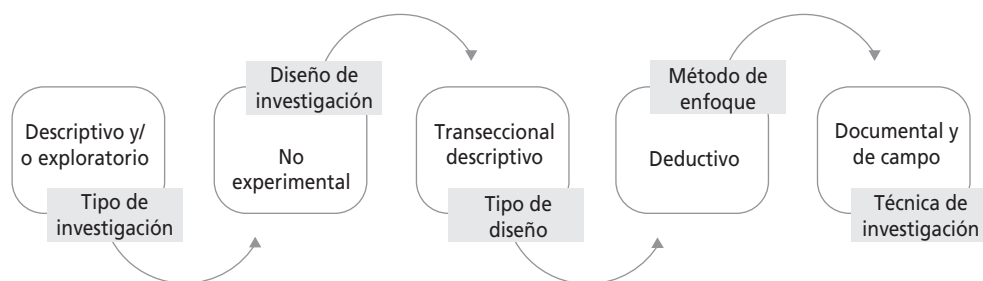
La competitividad es un concepto relativo que debe restringirse a aquellos sujetos que actúan en competencia o rivalidad con otros. Se aplica, en primer lugar, a un sector productivo o a un país con el significado de que la empresa que opera en ese sector o con esa nacionalidad alcanza un alto grado de competitividad en el contexto internacional. En segundo lugar, la competitividad hace referencia a la posición competitiva de una empresa en relación con las demás; se pone de manifiesto por su capacidad para producir bienes y servicios en unas condiciones de precios-prestaciones equiparables o superiores a las de sus rivales, que les permite mantener o ganar cuota en los mercados nacionales e internacionales. La empresa competitiva debe ser viable desde un punto de vista financiero. De hecho, el efecto de la competitividad es la obtención de una rentabilidad de los capitales invertidos igual o superior a su coste de oportunidad (Fernández, Montes y Vázquez, 1997).

El Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) define la competitividad como la capacidad de atraer y retener inversiones y talentos. Esta definición implica que, para lograr estos dos objetivos, es necesario que los países y las entidades federativas de México ofrezcan condiciones integrales y aceptables en el ámbito internacional para maximizar el potencial socioeconómico de las empresas y de las personas. Además, debe incrementar de forma sostenida su nivel de bienestar, más allá de las posibilidades intrínsecas que sus propios recursos, capacidad tecnológica y de

innovación ofrezcan. Todo ello, con independencia de las fluctuaciones económicas normales por las que México atraviese.

De acuerdo con Michael E. Porter (2012) menciona que la competitividad surge de los buenos resultados obtenidos por las empresas cuando llega a un punto de equilibrio al producir bienes y servicios de calidad. En este contexto, la competitividad es un factor muy importante que debe llevarse de la mano en el proceso de fortalecimiento de las empresas familiares, ya que constituye un cimiento en el éxito de cualquier empresa. Sin embargo, la competitividad no se alcanza sola, sino que es el resultado de una estrategia y el esfuerzo continuo de todos los factores que integran la empresa. Para ello es indispensable que las empresas cuenten con asesoría especializada que las oriente en el cumplimiento de sus objetivos y logro de sus metas.

Método



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de *Metodología de investigación*, con el diseño SmartArt de Microsoft Word.

Para la elaboración de la presente investigación se utilizarán las siguientes técnicas: se usará el método deductivo, ya que se toma como punto de partida el estudio y análisis de la teoría para compararla con el caso de estudio que se está tomando (empresa familiar), con la finalidad de poder deducir y hacer propuestas de un nuevo modelo aplicable a las PYMES que incrementen su competitividad en el mercado.

En el tipo de investigación se empleará una combinación entre descriptiva y exploratoria, puesto que en una primera etapa (descriptiva) analizaremos a las MIPYMES y en la segunda etapa (exploratoria) se realizará un diagnóstico de una empresa familiar.

El diseño seleccionado es el de investigación no experimental, ya que se partirá de una problemática existente en una MIPYME familiar, observando los hechos sucedidos para poder elaborar los objetivos y el modelo de consultoría que permita a la empresa incrementar su competitividad y asegurar así su permanencia en el mercado.

Las técnicas empleadas derivan tanto del trabajo documental como de campo, consideradas como argumentativa e informativa, ya que se refiere a toda la documentación útil que existe sobre

el tema y sea útil para la solución de la problemática observada en la empresa familiar estudiada; informativa o expositiva, porque toda la información que se encuentre sobre el tema servirá como apoyo para describir en su totalidad la situación de la empresa. Dicha información será seleccionada, y se realizará un análisis sobre lo que sea de utilidad para el desarrollo de la investigación, hasta llegar a obtener un resultado.

A partir de la metodología arriba descrita, se llegará a la presentación de una propuesta de consultoría para incrementar la competitividad de las empresas MIPYMES, tomando como caso de estudio una empresa familiar.

Bibliografía

- Camacho, E. (2012-07-agosto). Falta de crédito frena crecimiento de PYMES. *El Universal*.
- Entrepreneur, S. (2010-13-septiembre). Consultoría de PYMES. *Soy Entrepreneur*.
- Fernández Sánchez, E., J. M. Montes Peón y C. J. Vázquez Ordas (1997). *La competitividad de la empresa "un enfoque basado en la teoría de recursos"*. México: Universidad de Oviedo.
- Hill, C. W. y G. R. Jones (2011). *Adminsitación estratégica*. México: CENGAGE Learning.
- INEGI Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2009). *Censo económico, 2009*. Consultado el 23 de junio de 2013 en: www.inegi.org.mx.
- IMCO Instituto Mexicano para la Competitividad, A. C. (2009). IMCO. Recuperado el 15 de julio de 2013, de: imco.org.mx/
- Kubr, M. (2012). *La consultoría de empresas*. México: LIMUSA.
- Longenecker, J. G., J. W. Petty, L. E. Palich y F. Hoy (2012). *Administración de pequeñas empresas*. México: CENGAGE Learning.
- Millán, J. A. (9 de agosto de 2012). PYMES, la base del crecimiento. México: *El Universal*.
- Porter, M. E. (2010). *Estrategia competitiva*. México: Patria.
- Rodríguez, V. J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Thomson.
- Treviño-Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas familiares*. México: Pearson

El ABC para el proceso de la certificación en las MIPYMES: adopción y adaptación

Saudi de la Concepción Flores Madrigal
Martha Cristina Bañuelos Hernández

Resumen. La certificación de procesos dentro de una empresa significa que dichos procesos se encuentran establecidos en un marco de procedimiento específicamente delimitado por las actividades que se realizan. Hoy en día la certificación constituye un valor agregado de los bienes o servicios que la empresa ofrece al consumidor final, promoviendo la generación de mayores utilidades, así como prestigio y reconocimiento tanto en la industria como entre sus clientes internos y externo.

Las certificaciones de procesos aplicadas a las empresas MIPYMES constituyen un plus para la evolución de dichos negocios en la estructura económica de nuestro país, por lo que se debe considerar implementarles una guía que les permita generar la confianza necesaria en sus clientes, así como las grandes empresas lo han establecido para mejora de sus beneficios. Así pues, el presente documento permite al lector conocer cómo puede una empresa MIPYMES iniciar su proceso de certificación.

Palabras clave: certificación, procesos, MIPYMES, estrategia, calidad, crecimiento, productividad, competitividad.

En el entorno económico tan cambiante, la competencia se ha vuelto inminente en la vida diaria de la economía nacional e internacional, por lo que las empresas buscan tener una diferenciación que las distinga de la competencia. Por ello, necesitan implementar una competencia distintiva como la certificación de procesos que permita generar valor y que resulta necesaria para establecer una ventaja competitiva ante sus clientes.

Al no tener una planeación adecuada para sobrevivir en un mercado globalizado y tan competitivo, las MIPYMES que desean certificar sus procesos muchas veces no cuentan con las posibilidades de acceder a los procedimientos necesarios para llevarla a cabo, en ocasiones por lo complejo de los trámites o por la falta de accesibilidad a empresas certificadoras.

El entorno globalizado, cambiante y cada vez más exigente en el cual se desarrollan las empresas se ha convertido en una amenaza para los comercios mexicanos, sobre todo para las MIPYMES, que son las menos beneficiadas de las grandes transacciones que se realizan a diario en el mundo.

Ello parte de un principio fundamental: la atracción del cliente hacia la preferencia de un bien o servicio de cierta empresa, por lo cual toda empresa busca proporcionar lo mejor a sus consumido-

res de tal forma que les pueda generar mejores ganancias económicas; sin embargo, muchas veces la preferencia de los clientes radica en la calidad del producto o servicio que la empresa ofrece. Por ello, la presente investigación se basa en la propuesta de una guía para la certificación de las empresas MIPYMES.

El objetivo general es diseñar una guía que permita a las MIPYMES adoptar y adaptarse a la certificación de procesos.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Delimitar las características de las MIPYMES.
- Identificar las fortalezas y debilidades de las MIPYMES en el mercado nacional.
- Determinar los beneficios de la certificación de las MIPYMES.
- Analizar las diferencias entre una MIPYME certificada y una que no lo sea.
- Establecer el procedimiento básico que guíe a las MIPYMES en la certificación de procesos.

Las micro, pequeñas y medianas empresas, tienen una gran importancia en la economía, por incidir en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo. Estas empresas representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, que incide de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales. De hecho, en el contexto internacional puede afirmarse que 90%, o un porcentaje superior de las unidades económicas totales, está conformado por las micro, pequeñas y medianas empresas.

En casi todos los países del mundo, más de 90% de las empresas son micro, pequeñas y medianas. Estas generan más de la mitad del empleo y una fracción algo menor del producto nacional. En muchos países representan el sector más dinámico de la economía, brindando un relevante componente de competencia, así como también de ideas, productos y trabajos nuevos. En América Latina las cifras oscilan entre 95 y 99% (incluida la micro empresa). El segmento más importante es el de la micro empresa. En los países de América Latina dicho estrato representa entre 60 y 90% de todas las unidades económicas.

Tanto los países avanzados como las economías en desarrollo manejan distintos criterios para clasificar a las empresas por estratos; sin embargo, un elemento común es el número de trabajadores o número de personas ocupadas como indicador principal.

A pesar de la heterogeneidad mundial para definir las empresas PYMES, existen criterios que permiten identificarlas, de ahí que organismos como la Unión Europea y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) reconocen dos grandes vertientes que determinan los criterios de estratificación: para fines legales y administrativos, los criterios para identificar a las PYMES son las variables de personal ocupado, ventas anuales y los resultados de la hoja de balance anual. Para fines estadísticos, el criterio general para clasificar a las PYMES contempla exclusivamente el personal ocupado total que labora en dicho establecimiento.

De acuerdo con la *Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa* (Congreso de los Estados Unidos Mexicanos, 2002), promulgada durante el periodo presidencial de Vicente Fox Quesada, las MIPYMES son micro, pequeñas y medianas empresas, legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaría de Economía, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el *Diario Oficial de la Federación*.

La siguiente clasificación de MIPYMES tiene como base el número de trabajadores:

Tabla 1. Estratificación por número de trabajadores

Sector/tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: INEGI, 2013.

De acuerdo con el *Censo económico, 2009*, en México las MIPYMES constituyen 99.75% (4 389 807) de las empresas que se encuentran activas en todo el país. En el estado de Jalisco, la cantidad es de 306 323 MIPYMES, de las cuales 12 406 se encuentran en el municipio de Puerto Vallarta, Jalisco (INEGI, 2013).

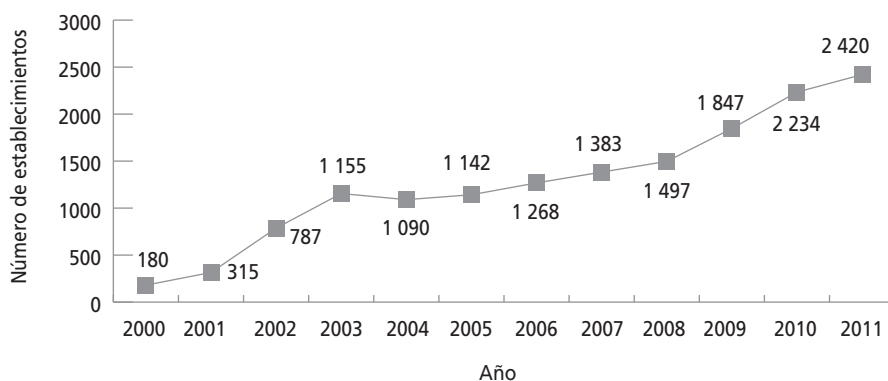
El concepto de calidad lo podemos definir de diversas maneras, entre las cuales destacan las siguientes: según la American National Standards Institute (ANSI), la calidad se define como: "La totalidad de particularidades y características de un producto o servicio que influye sobre su capacidad de satisfacción de determinadas necesidades" (James y William, 1995).

La calidad abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o un servicio para ser de utilidad a quien se sirve de él (Cantú, 2001).

La certificación es la puerta de entrada a la mejora continua y la competitividad; es un mecanismo para acreditar la madurez en calidad de los procesos de trabajo de las organizaciones, utilizando un modelo de calidad, y una metodología de evaluación con validez internacional. Asimismo, es la acción llevada a cabo por una entidad reconocida como independiente de las partes interesadas, mediante la que se manifiesta que se dispone de la confianza adecuada en que un producto, proceso o servicio debidamente identificado es conforme con una norma u otro documento normativo especificado (Puig-Durán, 2011). Dichas empresas deben cumplir con los requisitos que solicitan las normas para poder aspirar a tener la certificación de sus procesos.

De acuerdo con los *Indicadores científicos y tecnológicos* del CONACYT (2013), la certificación de empresas en nuestro país ha ido en aumento: inició en 2000 con 180 establecimientos, el 2011 cuando se certificaron 2 420 empresas (indicadores científicos y tecnológicos). Sin embargo, el INEGI señala que, a lo largo del territorio nacional, contamos con 4 400 944 empresas que pertenecen a los diferentes tamaños y tipos de actividad económica, lo que significa en términos reales que sólo 0.05% de las empresas existentes en México se han certificado. Esto constituye una pérdida de oportunidades que podrían aprovechar la gran mayoría de las empresas presentes en nuestro país.

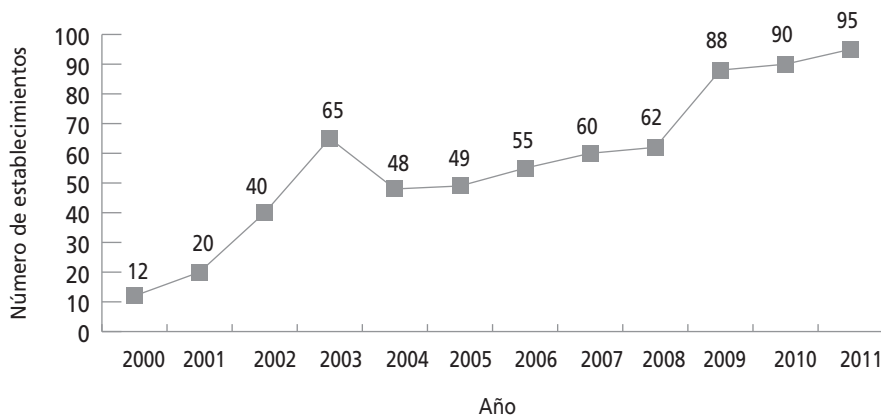
**Gráfica 1. Evolución de certificaciones de establecimientos en México
2000-2011**



Fuente: Elaboración propia con información de los *Indicadores científicos y tecnológicos* del CONACYT (2013).

Por lo que respecta a Jalisco, la certificación de establecimientos han ido en aumento año tras año; sin embargo, en 2011 sólo se certificaron 95 empresas de un total de 306 323 que existen en el estado, lo que representa 0.03% de empresas certificadas en Jalisco. Esto significa que existe un campo amplio de oportunidades desperdiciadas en el actual mundo globalizado en el que vivimos y en el que cada vez más se comienza a ver que el cliente busca empresas que le proporcionen la confianza para realizar una compra en su establecimiento.

**Gráfica 2. Evolución de certificaciones de establecimientos en Jalisco
2000-2011**



Fuente: Elaboración propia con información de los *Indicadores científicos y tecnológicos* del CONACYT (2013).

El método utilizará las siguientes variables:

- Variable dependiente: empresas MIPYMES de Puerto Vallarta, Jalisco.
- Variable independiente: la certificación de empresas MIPYMES.

El enfoque que se utilizará en la presente investigación será de tipo cualitativo, partiendo de lo general a lo particular, estructurándola conforme se avance en la documentación. Se profundizará en las características de las MIPYMES y se analizarán sus características para establecer los beneficios de la certificación de las mismas.

Esta investigación se realizará con un alcance descriptivo, ya que se considera detallar que son las MIPYMES y sus características, analizar los procesos existentes para la certificación de las mismas, así como los beneficios que ofrecen dichas certificaciones para este tipo de empresas.

La investigación será NO experimental con un estudio transversal, la cual permitirá conocer los beneficios de la certificación de MIPYMES en la actualidad y de esta forma proponer una guía para los primeros pasos de dichas certificaciones.

Los resultados esperados hasta el momento se consideran determinar lo siguiente:

- La certificación de procesos de las MIPYMES constituye una ventaja competitiva en el entorno microeconómico.
- La certificación de MIPYMES proporciona competitividad frente a la globalización en la que se encuentran inmersas.

Bibliografía

- Cantú Delgado, H. (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad*. 2a. ed. México: McGraw-Hill.
- CONACYT Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología/SIICYT Sistema Integrado de Información sobre Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación (2013). *Indicadores científicos y tecnológicos*. México: CONACYT-SIICYT. Disponible en: www.siicyt.gob.mx/siicyt/cms/paginas/IndCientifTec.jsp.
- Congreso de los Estados Unidos Mexicanos (30 de diciembre de 2002). *Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa*. México, D. F. Retrieved diciembre 10, 2012 en: www.ordenjuridico.gob.mx/leyes.php.
- INEGI Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2013). *Directorio estadístico nacional de unidades económicas Denue*. Disponible en: www.inegi.org.mx/.
- James R., E. y M. L. William (1995). *Administración y control de la calidad*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Puig-Durán Fresco, J. (2011). *Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración*. Madrid: Díaz de Santos, S. A.

Propuesta de sistema administrativo para franquiciar a la empresa AMI Accesorios de Puerto Vallarta para lograr su crecimiento

Zoila Esperanza Guerrero Cárdenas
Elba Martina Cortés Palacios

Resumen. En la actualidad el mundo se está enfrentando a un fenómeno de globalización, motivo por el cual las empresas deben tratar de consolidarse en primera instancia en el mercado local donde se establecen, además de buscar su crecimiento hacia otros mercados. Por tal motivo, las empresas deben optar nuevos modelos de negocios para lograrlo, sin invertir grandes cantidades de dinero. Un modelo apropiado para que esto suceda es el modelo de franquicia, que ha traído muchas ventajas para los emprendedores que quieren iniciar un negocio como para quienes ya tienen años en cierto giro empresarial. Sin duda, ofrece beneficios para el dueño de la marca (franquiciante), así como para el que compra los derechos para explotarla (franquiciatario); entre los beneficios que obtiene el franquiciante es que le permite llegar a más territorios que por sí mismo no llegaría y al franquiciatario porque, al ser nuevo en los negocios con un modelo que ya está probado y que cuenta con el reconocimiento de la marca, le es más fácil que tenga éxito que el aventurarse en un negocio que inicie de cero y donde no se tenga la certidumbre de que sea un éxito.

Palabras clave: franquicia, empresa, crecimiento.

Es importante analizar las tendencias que ha tenido el sector de las franquicias para los empresarios y desarrolladores de nuevos proyectos, para observar y visualizar las predilecciones que tuvo, tiene y posiblemente tendrá en el futuro en los diferentes negocios en los que este modelo de negocios figura, dado que el propósito es desarrollar una visión amplia y clara de los tipos de actividades comerciales en los que este modelo de negocios ha tenido éxito.

Anteriormente se podía observar en el país que la mayoría de las empresas que tenían la modalidad de franquicias eran de comida rápida, como lo fueron el caso de McDonald's y Kentucky Fried Chicken, como pioneras de este nuevo sistema de negocios; sin embargo, en la actualidad se ha dado una gran diversificación en los negocios que operan este modelo, como puede verse en la tabla 1 que presenta las tendencias de este modelo de negocios.

Este modelo de negocios tiene relativamente poco tiempo de ser utilizado en nuestro país. Al respecto Javier Arce (2009) dice que los primeros antecedentes de esta relación comercial suelen

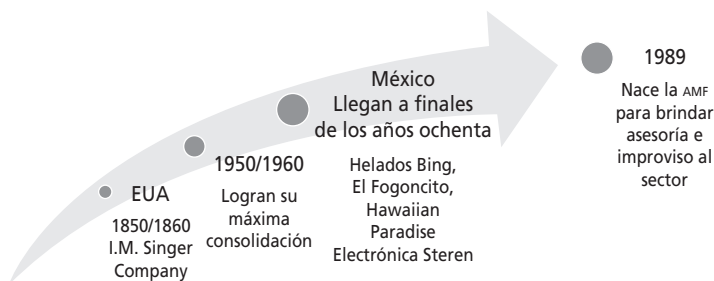
Tabla 1. Tendencias de las franquicias

Inicios en México	Modelos utilizados actualmente	Sectores identificados para crecer	
Principalmente se enfocaban en los conceptos de comida rápida	Microfranquicias	1. Salud	6. Entrenamiento para niños
	Franquicias de baja inversión	2. Gastronomía saludable	7. Consultoría
	Franquicias sociales	3. Fitness	8. Retail de farmacéuticos
	Franquicias con fin social	4. Conceptos ecológicos	9. Tecnología
		5. Educación	10. Servicios financieros

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos de la revista *Entrepreneur* (Argiró, 2012).

situarse en los años de 1850 o 1860 en los Estados Unidos de América, cuando I. M. Singer y Company creó el primer embrión de este contrato de franquicia como medio para distribuir y vender sus máquinas de coser. Respecto a esto, el autor Ferenz Feher (2011) comenta que a raíz de la llegada de algunas compañías norteamericanas a nuestro país comienza a gestarse la idea de traer franquicias, modelos de negocios que basaban su éxito en la réplica de operaciones. El panorama en nuestro país era complicado, ya que el marco legal para la introducción de las primeras unidades era inadecuado y la legislación resultaba deficiente en materia de propiedad industrial. Por estas razones, el 20 de octubre de 1985 la empresa estadounidense McDonald's abrió su primera unidad en México, en la capital del país. De acuerdo con Feher y Gallástegui (2001), a finales de los años ochenta surgieron las primeras franquicias 100% hechas en México: Helados Bing, El Fogoncito, Hawaiian Paradise, Electrónica Steren, entre otras marcas. La ilustración 1 muestra el desarrollo de las franquicias en México desde sus inicios hasta el surgimiento de la Asociación Mexicana de Franquicias.

Ilustración 1. Inicio de las franquicias en México



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida en la consulta de los autores Arce, Feher y Gallástegui.

Comenta Jorge Villalobos (2012) que no quedan dudas del peso específico que las franquicias tienen en la economía nacional ya que, según datos de la Asociación Mexicana de Franquicias, el sector reporta alrededor de 10,000 millones de dólares de ventas anuales, lo cual equivale a más de 6% del producto interno bruto (PIB) y da empleo a más de 800 mil personas en México.

Un dato relevante acerca de las franquicias que operan en nuestro país es que más de 85% son de origen nacional, lo que hace referencia al incremento e importancia que ha obtenido este modelo de negocios en México. Se considera que la aceptación que han tenido las franquicias en nuestro país y en el resto del mundo se debe principalmente a que nuevos empresarios, así como los emprendedores, eligen este concepto de negocios que representa un modelo probado, además de que tienen el respaldo de una marca que ya es conocida. La tabla 2 presenta en números la importancia que tiene el sector de las franquicias en la economía del país:

Tabla 2. Número de las franquicias en México

Ventas anuales	10,000 millones de dólares
PIB	Más de 6%
Generación de empleos	800 mil personas en México
Origen	Nacionales: 85% Extranjeras: 15%

Fuente: Elaboración propia, los números de la actualidad en México son fuente de la AMF.

Problemática

En lo que se refiere al crecimiento de la región de Bahía de Banderas, para Dachary y Arnais Burne (2006) la región ha tenido un acelerado crecimiento poblacional en las últimas décadas como consecuencia directa del desarrollo turístico. Con el turismo la población se concentró en las zonas costeras y, a la vez, generó un amplio proceso migratorio que abarcó más allá de la región de occidente, estableciendo la mayoría de los contingentes en Puerto Vallarta y la zona costera de Bahía de Banderas, principalmente en Bucerías y su zona de influencia. Además, en los últimos veinticinco años, la región triplicó su población: de 63 300 personas en 1970 pasó a un poco más de 205 mil en 1995, de acuerdo con los mismos autores.

Se considera que el crecimiento poblacional trajo como resultado un desarrollo regional, con lo cual se hace necesario que las empresas enfoquen sus recursos primordialmente en crear productos y servicios que satisfagan a la mayoría de la población que se establece en la región y con eso lograr su crecimiento empresarial. No obstante, tal crecimiento se ve delimitado por varias razones, las cuales se presentan en la tabla 3.

Uno de los modelos más tomado en cuenta para el crecimiento empresarial es el franquiciamiento de negocios. Según Felipe Mosquera (2010), cualquier empresa que goce de un adecuado posicionamiento en su entorno de actuación y que cuente con ciertas perspectivas de crecimiento, no puede dejar de ver en la franquicia una de las alternativas más rentables y eficaces para la consecución de todo objetivo relativo a la cobertura de nuevos mercados.

Tabla 3. Limitantes del crecimiento empresarial

1 Limitación de la dirección	Dificultad de delegar responsabilidades y tomar decisiones de suma importancia para la empresa
2 Falta de búsqueda de fuentes de financiamiento	8% de las empresas en México utilizan el financiamiento
3 Falta de acceso de capital	65% de las empresas en México están sujetas a fuertes limitantes de crecimiento debido a la falta de accesos a fuentes de capital
4 Escaso uso de modelos de negocios	Muchas de las empresas no consideran otros modelos de negocios, como el modelo de la franquicia, para poder abarcar una mayor cantidad de mercados

Fuente: Elaboración propia, con base en información recopilada en varias fuentes.

Sea cual sea la actividad en la que la empresa opere: manufactura, comercialización o distribución de productos o en la prestación de servicios, la franquicia debe ser considerada como una alternativa que reportará a la empresa grandes ventajas. El mismo autor señala que la franquicia representa unas de las alternativas más rentables y eficaces para la consecución de objetivos referentes a la cobertura de nuevos mercados, pero también hoy en día es una excelente forma de hacer negocios, ya sea invirtiendo en una o adaptándola como estrategia de crecimiento de la empresa.

Por su parte, María Victoria Ayala y Ana Garzó (2005) comentan que el crecimiento que ha tenido el modelo de franquicias ha sido significativo, debido, entre otras razones, a la prisa de los individuos por lograr su independencia laboral y económica, y a que es visto como una oportunidad de expansión a otros mercados.

En el caso de la empresa objeto de estudio, que cuenta con el nombre de AMI Accesorios vio sus inicios como un subdistribuidor de la empresa Vallarcel en 2001, la cual se ubicó en la avenida Francisco Medina Ascencio 1614-B, en Puerto Vallarta, Jalisco, con una inversión inicial de 20 mil pesos y con solamente tres empleados. Se dedicaba a la venta de accesorios, refacciones, servicio técnico, ventas de tarifarios, así como de plan amigo. Su giro principal era el servicio técnico, puesto que, como dice su propietario, lo demás sólo eran complementos del negocio. Las ventas aproximadas anuales en aquellos tiempos se desglosaban de la siguiente manera:

	Ventas mensuales (\$))	Ventas anuales (\$)
Ventas de accesorios	26,000.00	312,000.00
Ventas de tarifarios	10,000.00	120,000.00
Equipos amigo	30,000.00	360,000.00
Laboratorio	52,000.00	624,000.00

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el propietario la empresa AMI Accesorios, S.A. de C.V.

Actualmente el negocio cuenta con dos puntos de venta y la matriz, además se ha mostrado una tendencia en el aumento de ventas de productos en la empresa AMI Accesorios en los últimos años.

Por todo lo anterior y debido al crecimiento que ha manifestado la región de Bahía de Banderas en los últimos años, ha traído como una de sus consecuencias el que las empresas busquen alternativas para lograr satisfacer la demanda de bienes y servicios, por lo cual impulsa a empresas como AMI Accesorios a la búsqueda de un crecimiento empresarial, para llevar sus bienes y servicios a más mercados. En el caso de la empresa AMI Accesorios ya ha consolidado su participación en el mercado de Puerto Vallarta, razón por la cual su visión de crecimiento es hacia el mercado regional. Sin embargo, así como enfrentó cambios estructurales y de servicios para consolidarse, este nuevo enfoque regional lo enfrenta a los límites empresariales propios de su naturaleza como una empresa pequeña, como es su limitado sistema administrativo para optar por una opción como la franquicia, la cual es la alternativa más viable y recomendable para crecer ante las limitantes de capacidad, financiamiento y cobertura.

El objetivo general del estudio es proponer un sistema administrativo para operar el modelo de franquicias a la empresa AMI Accesorios de Puerto Vallarta que le permita alcanzar un crecimiento regional.

Para ello se determinaron los siguientes:

- Investigar los factores que conllevan al crecimiento empresarial regional e identificar cuáles son los principales indicadores de este.
- Investigar y analizar qué ventajas tienen las empresas que se manejan bajo el sistema administrativo de franquicias en comparación con los que no lo hacen.
- Analizar casos o referencias de empresas que bajo el modelo de franquicias hayan alcanzado el éxito en el mercado.
- Analizar los requisitos legales que debe cumplir la empresa AMI Accesorios, para operar el modelo de franquicia que le permita alcanzar su crecimiento regional.
- Identificar los cambios que debe incorporar la empresa AMI Accesorios, en su sistema administrativo actual para operar el modelo de franquicias.

La investigación será la descriptiva de campo: porque se requiere información del área que se analizará; con ella se podrán desarrollar preguntas claves mediante encuestas y demás, para la obtención de información que se desea saber con base en los objetivos previamente establecidos.

Se aplicará el método deductivo, ya que estudia de lo general a lo particular, es decir: para saber del tema y poder dar sugerencias o puntos de vista se tendrá que investigar todo lo que rodea al objeto de estudio, desagrupar y analizar cada una de sus partes, lo que generará la obtención de nuevos conocimientos sobre el tema para así poder ofrecer nuevas aportaciones o recomendaciones.

El enfoque cualitativo será utilizado ya que se realizará la recolección de datos mediante entrevistas, lo que ayudará a reafirmar las preguntas de investigación del tema.

La investigación documental se utilizará para realizar el marco teórico y la investigación, en donde se incluyen bibliografías, revistas económicas especializadas, documentos oficiales, estadísticas oficiales, así como información obtenida a través de diversas páginas de internet.

Con la finalidad de recolectar datos en un solo momento, con el propósito de describir variables y analizar su incidencia e interrelaciones, se hará un diseño transversal. La presente es una investigación no experimental, que se limita a ser una propuesta en primera instancia.

La metodología se indica en la tabla 4.

Tabla 4. Acercamiento metodológico

Matriz de congruencia		Acercamiento metodológico	
Pregunta de investigación	Objetivo de investigación	Técnica e investigación	Técnica de recolección de datos (instrumentos de recolección)
¿Cómo se alcanza el crecimiento empresarial regional y cuáles son las tendencias y limitantes de este?	Investigar los factores que conllevan al crecimiento empresarial regional e identificar cuáles son los principales indicadores	Técnica documental. Se investigarán los factores que conllevan crecimiento empresarial regional además de la identificación de las principales tendencias	Cómo se alcanza el crecimiento empresarial regional y cuáles son las tendencias y limitantes de este
¿Cuáles son las características de modelo de franquicias y cuáles son las ventajas que ofrece para las empresas?	Investigar y analizar qué ventajas tienen las empresas que se manejan bajo el sistema administrativo de franquicias en comparación con los que no lo hacen	Técnica documental. Se investigarán las ventajas que tienen las empresas que se rigen bajo un sistema administrativo de franquicias	Cuadro comparativo en el cual se detallen las ventajas que tienen las empresas que operan bajo el sistema administrativo de franquicias de las que no lo hacen
¿Qué casos de negocios establecidos bajo el modelo de franquicias que han alcanzado el éxito en el mercado pueden ser referencia para la empresa AMI Accesorios?	Analizar casos o referencias de empresas que bajo el modelo de franquicias hayan alcanzado el éxito en el mercado	Técnica documental. Se analizarán dos casos o referencias de empresas	Diagrama de flujo que explique los puntos críticos del sistema franquicias empleados por las empresas que han sido un factor clave en el éxito de las empresas que operan bajo este sistema administrativo
¿Qué requisitos legales debe cumplir la empresa AMI Accesorios, para	Analizar los requisitos legales que debe cumplir la empresa AMI Accesorios,	Técnica documental. Se revisarán y analizarán los reglamentos,	Cuadro comparativo (cómo está actualmente y cómo debería estar)

Matriz de congruencia		Acercamiento metodológico	
operar bajo un modelo de franquicias que le permita alcanzar su crecimiento regional?	para operar el modelo de franquicia que le permita alcanzar su crecimiento regional	estipulaciones y demás especificaciones legales que sustente el modelo de franquicias en el marco legal mexicano	
¿Qué cambios debe incorporar la empresa AMI Accesorios, en su sistema administrativo actual, que le permitan operar el modelo de franquicias?	Identificar los cambios que debe incorporar la empresa AMI Accesorios, en su sistema administrativo actual para operar el modelo de franquicias	Técnica de campo. Ya que se estudiará de manera directa a la empresa (propietarios y empleados) para identificar qué cambios administrativos debe incorporar	Observación (diagramas de flujos y bitácoras) Entrevista (guía de preguntas)

Fuente: Elaboración propia con asesoría de la maestra Elba Martina Cortés Palacios.

Bibliografía

- Arce Gargollo, J. (2009). *El contrario de franquicia*. México: Porrúa.
- Argiró, D. (2012). 10 mercados en crecimiento. *Entrepreneur*, 92-96.
- Ayala de Rey, M. V. y A. Garzó Castrillón (2005). Situación actual de la franquicias en Colombia. *Escuela Colombiana de Ingeniería*, 47-54.
- Dachary, A. C. y S. M. Arnais Burne (2006). *Bahía de Banderas a futuro: construyendo el porvenir 2000- 2025*. Puerto Vallarta: Universidad de Guadalajara.
- Feher, F. (2011). El ABC de las franquicias maestras. *Entrepreneur*, 68-72.
- Feher Tocatli, F. y J. M. Gallástegui (2001). *Las franquicias en efecto de la globalización, 100 preguntas, 100 respuestas. La manera más segura de hacer negocios*. México: McGraw Hill.
- Mosquera Muñoz, F. (2010). La franquicia, una estrategia de crecimiento empresarial. *MBA EAFIT*, 71-78.
- Villalobos, J. (2012). Un sector fortalecido. *Entrepreneur*, 48-54.

Manual de operación como intervención para incrementar la productividad de la empresa de seguridad privada SEPEPSA

Blanca Leticia Hernández Castillo
Manuel Ernesto Becerra Bizarrón

Resumen. La inseguridad es un tema que nos aqueja todos los días no sólo a las personas que viven en la ciudad de México, sino también a aquellas que viven en la provincia, pero ¿qué entendemos realmente como seguridad?

La seguridad es un derecho humano fundamental. Garantizarla es una de las tareas prioritarias del Estado y su cumplimiento es un indicador clave de su eficacia. En el artículo 21 de la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* se señala que “La seguridad pública es una función a cargo de la Federación, el Distrito Federal, los Estados y los Municipios”.

Cuando sentimos que el Estado no está brindando dicha seguridad buscamos otras alternativas viables como las empresas de seguridad privada. El nacimiento de estas nuevas empresas ha venido a abrir un nuevo mercado, para las personas que necesitan sentirse seguras y protegidas, no sólo en su hogar, sino en su oficina y empresas.

Palabras clave: seguridad, empresas de seguridad privada.

Actualmente la violencia y la inseguridad son temas importantes en las agendas políticas de las autoridades federales, estatales y municipales, así como de los organismos internacionales; se han instalado en el debate de la opinión pública y son objeto de creciente interés y preocupación por parte de sociólogos, politólogos y estudiosos del comportamiento humano, así como de especialistas en salud mental y pública.

América Latina y el Caribe han experimentado un aumento de hechos delictivos y de los niveles de violencia. La situación es tal que la tasa de mortalidad por causas asociadas a la violencia ha comenzado a afectar la tasa de mortalidad general.

La delincuencia se ha incrementado en todas las urbes latinoamericanas y se le señala como un problema creciente en las encuestas de opinión. El aumento del sentimiento de inseguridad entre la población se ha visto incentivado por la amplia cobertura que los medios de comunicación, en especial la televisión, otorgan a los actos de carácter delictivo y violento. El enfoque sensacionalista

contribuye a expandir un clima de temor y genera una fuerte sensación de vulnerabilidad, que no siempre se ajusta al nivel observado de violencia.

De esta forma, en las definiciones de seguridad ciudadana se hace especial hincapié en su intangibilidad y su carácter subjetivo. De una manera amplia, se trataría de la preocupación por la calidad de vida y la dignidad humana en términos de libertad, acceso al mercado y oportunidades sociales. Muchos factores pueden amenazarla, tales como la pobreza y la falta de oportunidades, el desempleo, el hambre, el deterioro ambiental, la represión política, la violencia, la criminalidad y la drogadicción. Su principal significado consiste en no temer una agresión violenta, por cuanto se sabe que se respeta la integridad física. Sentirse seguro implica sobre todo poder disfrutar de la privacidad del hogar sin miedo a ser víctima de un asalto y poder circular por las calles sin la amenaza de un robo o una agresión. Esta seguridad física concierne a las reglas básicas de convivencia pacífica.

La seguridad pública contribuye a este clima y puede entenderse como el conjunto de políticas y medidas coherentes y articuladas que tienden a garantizar la paz general a través de la prevención y represión de los delitos y las faltas contra el orden público, mediante el sistema de control penal y la policía administrativa.

Por años, la atención al problema de la violencia ha sido una de las más importantes preocupaciones de la sociedad. El modelo tradicional de actuación policial basado en políticas, estrategias y esquemas reactivos, no cumplió con las expectativas de mejorar las condiciones de seguridad en el país. La percepción social de riesgo incrementó su presencia en la funcionalidad social y en la vida cotidiana. Esto ha implicado la modificación de hábitos y conductas colectivas e individuales de las formas en que los ciudadanos se relacionan unos con otros, así como también del tipo de vínculos que la sociedad establece con la autoridad. Ante la inseguridad del entorno, la población ha optado por hábitos de autoprotección y prevención, tanto para sus personas, como para sus bienes.

Las acciones emprendidas por el Estado mexicano para combatir frontalmente a la delincuencia deben acompañarse del fortalecimiento de aquellos elementos que permitan prevenir la comisión de ilícitos. La seguridad es un derecho humano fundamental. Garantizarla es una de las tareas prioritarias del Estado y su cumplimiento es un indicador clave de su eficacia.

El artículo 21 de la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* (2012) establece que

La seguridad pública es una función a cargo de la Federación, el Distrito Federal, los Estados y los Municipios,..., las instituciones policiales de los tres órdenes de gobierno deberán coordinarse entre sí para cumplir los objetivos de la seguridad pública y conformarán el Sistema Nacional de Seguridad Pública.

A su vez, el artículo 30 bis de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, señala que la Secretaría de Seguridad Pública (SSP) tendrá a su cargo salvaguardar la integridad y el patrimonio de las personas, prevenir la comisión de delitos y preservar la libertad, el orden y la paz pública (SSP, 2008).

Por su parte, la *Ley federal de seguridad privada* (2011) en el título primero, capítulo único, artículo 2, fracción I, define a la seguridad privada como:

Actividad a cargo de los particulares, autorizada por el órgano competente, con el objeto de desempeñar acciones relacionadas con la seguridad en materia de protección, vigilancia, custodia de personas, información, bienes inmuebles, muebles o valores, incluido su traslado; instalación, operación de sistemas y equipos de seguridad; aportar datos para la investigación de delitos y apoyar en caso de siniestros o desastres, en su carácter de auxiliares a la función de Seguridad Pública.

La seguridad privada ha surgido en el mundo sobre todo a partir de la década de los ochenta, para llenar los espacios que no podía cubrir la fuerza policial tradicional, en un entorno cada vez más complejo y ante amenazas crecientes por la inseguridad provocada por factores como las crisis económicas que han afectado a toda la población, pero particularmente a sectores que con el paso del tiempo no pudieron recuperar los niveles de vida que en un tiempo tuvieron (Siller, 2010).

En este entorno mundial, nuestro país ha visto la debilidad del entablado social con su secuela en el aumento de empleos irregulares, las adicciones y un paso adelante al crimen, menor en un principio, y más tarde a uno organizado. Ante este panorama, las empresas y los ciudadanos buscaron una protección para compensar lo que el Estado por sus propias limitaciones no podía ofrecer. En un principio las empresas de seguridad privada fueron apareciendo lentamente, incrementando el ritmo hasta llegar a ser exponencial en los últimos años del siglo pasado.

En México, la seguridad privada encontró su fundamento en la ley que establece las bases de coordinación del Sistema Nacional de Seguridad Pública. Una de las modalidades de seguridad privada es la que en cumplimiento con la Ley Federal de Armas de Fuego y Explosivos se lleva a cabo por las empresas que han obtenido autorización para prestar el servicio con armas; para ello debieron haber obtenido previamente de la Dirección General de Registro y Supervisión a Empresas y Servicios de Seguridad Privada una opinión favorable sobre su capacidad e idoneidad para dar esa protección. Después, con base en esta opinión favorable, la Secretaría de la Defensa Nacional les otorga el permiso de portación de armas a las empresas, constanding que sus elementos hayan pasado las pruebas físicas, psicológicas y de no adicción, que les acreditarán para cumplir con esa responsabilidad.

Enfoque teórico

Caso Colombia

El marco de referencia sin duda alguna es la evolución que tuvo el pueblo colombiano cuando sufrió los índices de violencia más altos a nivel mundial, después de un largo proceso de generar acciones para mitigar la problemática por medio de manuales y procedimientos.

El gobierno nacional colombiano ha tenido a bien formular una nueva política de seguridad, denominada "Seguridad ciudadana: una política nacional para la prosperidad democrática", la cual busca garantizar de manera integral la gestión pública de la seguridad ciudadana en el territorio

nacional. Hay que tener en cuenta que entre de las funciones fundamentales que caracterizan a cualquier cuerpo de policía, se encuentran las de prevenir la comisión de delitos; garantizar un clima de seguridad y tranquilidad aceptables, el disfrute de los derechos y el cumplimiento de los deberes. Por ello, la policía nacional, a través de la Dirección de Seguridad Ciudadana, diseñó el Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes con la misión de contribuir a la construcción de una cultura de convivencia ciudadana.

En consecuencia, la vinculación estrecha con la comunidad resulta fundamental para establecer las necesidades que en materia de convivencia se tienen y definir así el dispositivo policial conveniente; de esta forma, el modelo de Vigilancia Comunitaria (VICOM) fundamenta su actuación en los principios de prevención, proximidad, continuidad y coordinación interinstitucional; tratamiento integral al delito y las contravenciones, lo cual implica contar con policías formados en competencias de liderazgo, amplia cultura del trabajo (orientación a la solución de problemas, planeación, rendición de cuentas) y conocimiento profundo del entorno que interviene.

De acuerdo con lo expuesto, el Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes pasó a ser la columna vertebral del servicio de policía, el cual contempla una variación en los parámetros de seguimiento y evaluación a la gestión del mismo, sobrepasando la medición de su efectividad en la “operatividad” (medida reactiva). En este caso, la evaluación se centra en el cumplimiento de las metas que se formulan en las unidades de acuerdo con su diagnóstico. Con base en esta premisa, los aspectos a evaluar serán la gestión policial, la reducción estadística delictiva y la percepción ciudadana.

La implementación de este modelo de trabajo ha traído consigo beneficios en el mejoramiento del servicio policial, haciéndolo armónico a su misión y naturaleza civil y al facilitar el acercamiento a la comunidad, para responder de manera oportuna y efectiva a las verdaderas necesidades de convivencia que tiene la sociedad colombiana.

Caso México

Para la República Mexicana el enfoque de planeación estratégica en materia de seguridad pública se enmarca en los principios y postulados de la Visión México 2030, el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y el Sistema Nacional de Seguridad Pública (SNPD). En ellos, el ejecutivo federal definió los objetivos y estrategias que guían la instrumentación, participación y coordinación de acciones que llevan a cabo las dependencias de gobierno para el logro de los objetivos nacionales.

El Programa Nacional de Seguridad Pública (PNSP) también incorpora a sus objetivos, estrategias y líneas de acción, los establecidos en el Programa Sectorial de Seguridad Pública (PSSP). Asimismo, se alinea con el Acuerdo Nacional por la Seguridad, la Justicia y la Legalidad (ANSJL) y la Estrategia Nacional de Prevención del Delito y Combate a la Delincuencia (ENPDYCD).

Con sustento en el principio de proteger y servir, el PNSP articula los esfuerzos de las dependencias e instituciones de seguridad pública de los tres órdenes de gobierno, regulados por el Sistema Nacional de Seguridad Pública (SNSP), a través del Consejo Nacional de Seguridad Pública (CNSP), instancia superior de coordinación del mismo sistema. Dicho consejo nacional está integrado por el secretario de Seguridad Pública, quien lo preside; los gobernadores de los estados, el secretario de la Defensa Nacional, el secretario de Marina, el secretario de Comunicaciones y Transportes, el

procurador general de la República, el jefe de gobierno del Distrito Federal y el secretario ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública.

Asimismo, la Ley General que Establece las Bases de Coordinación del Sistema Nacional de Seguridad Pública (LGEBC-SNSP) dispone que contará con las conferencias de prevención y readaptación social, la de procuración de justicia, la de secretarios de seguridad pública o sus equivalentes y la de participación municipal, dejando abierta la posibilidad para formar las comisiones necesarias para las diferentes áreas de la materia y, en particular, para el estudio especializado de la incidencia delictiva. En tales comisiones podrán participar las dependencias y entidades de la federación, los estados, el Distrito Federal y los municipios que, por razón de su competencia, tengan relación con el sistema nacional.

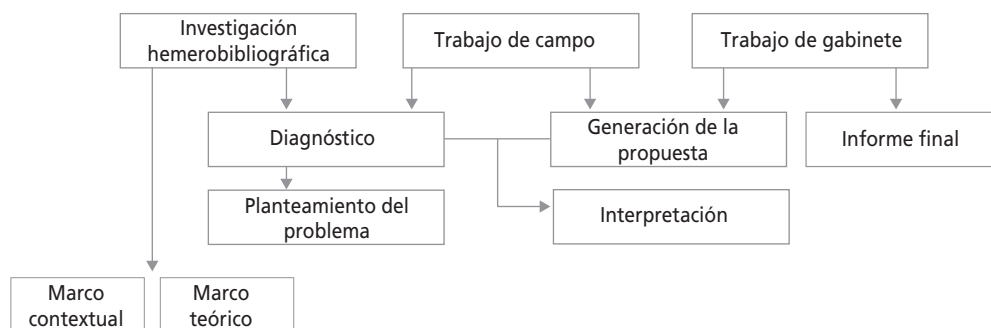
La participación social es piedra angular de la prevención del delito y de la promoción de la cultura de la denuncia y la legalidad. Funciona como vía de comunicación básica entre la sociedad y las instancias de seguridad pública en los tres órdenes de gobierno. El desarrollo humano sustentable de un país requiere instituciones de seguridad sólidas y modernas, con mecanismos de coordinación que posibiliten hacer frente de manera eficaz a la delincuencia. Se vincula clara y directamente con los compromisos del ANSIL, suscrito por los tres órdenes de gobierno, los poderes de la Unión y la sociedad.

Quienes lo han suscrito reconocen que su éxito exige fortalecer la capacidad financiera del Estado en materia de seguridad, procuración e impartición de justicia. Demanda también un ejercicio mucho más cuidadoso y transparente de los recursos destinados a tales fines en todos los poderes y órdenes de gobierno.

Un elemento que llama la atención en el PNSP es que no se hace referencia al uso de las tecnologías para mitigar el creciente índice de criminalidad, como sí lo presenta el documento homónimo de Colombia.

El objetivo general del estudio es realizar un análisis dentro de la empresa SEPEPSA para detectar sus áreas débiles y elabora la propuesta para hacer un manual de operación que eficiente los procesos de la empresa. Para ello se realizará un diagnóstico de la empresa que ofrezca alternativas para hacerla competitiva.

Como método se aplicará un instrumento cuya finalidad es detectar cuáles son las áreas débiles de la empresa, para ofrecer alternativas que las conviertan en fortalezas. El método utilizado es el siguiente:



Historia de la empresa

Pedro Escobedo Pulido, dueño y fundador de SEPEPSA, abrió las puertas de su negocio en 2001 cuando se dio cuenta de la necesidad de servicios de seguridad privada en el área.

Trabajó seis años como jefe de policía de Tránsito en Puerto Vallarta (sub-director de Tránsito municipal), donde se percató de la necesidad de servicios de seguridad privada enfocado en el servicio al cliente. Tenía una meta en mente: entregar productos y servicios de alta calidad de forma personalizada, profesional, honesta y de manera confiable.

Para alcanzar dicha meta, SEPEPSA tiene una infraestructura muy bien organizada. El departamento de administración supervisa las operaciones y cuenta con una división de tecnología para monitorear el servicio al cliente y asegurar la calidad. Para maximizar sus esfuerzos, cuenta con el equipo de seguridad más moderno disponible en el mercado. Su misión es ser la empresa líder en Puerto Vallarta, Jalisco y Nayarit, en seguridad privada, ofreciendo disciplina y responsabilidad y basados en las mejores soluciones tácticas y técnicas con los mejores productos y servicios disponibles, respaldados por garantías internacionales y técnicos certificados.

SEPEPSA vende, instala y monitorea los sistemas de alarma con la tecnología más avanzada disponible en el mercado, como lo señala a continuación:

Sistema central de alarmas: la tecnología utilizada en nuestra central de alarmas nos pone a la vanguardia con la competencia. Monitoreamos y respondemos a alarmas 24/7 los 365 días del año. Somos la única empresa en Puerto Vallarta capaz de recibir eventos de alarma vía telefónica, internet inalámbrico y GPRS/GSM.

Asistencia médica: Con sólo pulsar un botón de pánico inalámbrico puede obtener respuesta inmediata. Este servicio de salvamento es muy confiable y es necesario para garantizar la independencia y seguridad de las personas mayores o discapacitadas.

Detección de incendios: Nuestras alarmas inteligentes son capaces de monitorear fuego y sobrecalentamiento así como la intrusión en su propiedad. Tenemos la capacidad de enviar a la policía, médicos o bomberos, según sea el caso.

Sin embargo, la empresa no termina de ser competitiva. Para ayudar a esta situación, la presente investigación tiene la función de realizar primeramente un análisis DOFA.

Resultados esperados

- Determinar cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa a estudiar.
- Aplicación de un instrumento que evalúe los diferentes puntos de la empresa y se determine cuál es el más débil.
- Con base en los resultados, se realizará la propuesta pertinente para hacer que la empresa SEPEPSA sea competitiva ante su competencia.

Bibliografía

Arriagada, I. y L. Godoy (2000). Prevenir o reprimir: falso dilema de la seguridad ciudadana. *Revista de la CEPAL*, núm. 70, pp. 107-131.

- Arroyo, Mario (2003). Evaluando la "Estrategia Giuliani": la política de cero tolerancia en el Distrito Federal/Working Paper Series. La Jolla, Cal.
- Ayres, R. L. (1998). *Crime and violence as development issues in Latin America and the Caribbean*. Washington, D.C.: Banco Mundial.
- Centro Nacional de Desarrollo (s. f.). *Gobierno y administración municipal en México*. México: Secretaría de Gobernación.
- CEPAL Comisión Económica para América Latina y el Caribe (1998). *Agenda social, seguridad ciudadana y violencia*.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Secretaría General, Secretaría de Servicios Parlamentarios, Dirección General de Servicios de Documentación, Información y Análisis, Última Reforma DOF 09-08-2012.
- Consulta Mitofsky (2006). Evaluación final de gobierno, presidente Vicente Fox. *Encuesta nacional en viviendas*, p. 30.
- Chesnais, Jean-Claude (1992). Historia de la violencia: el homicidio y el suicidio a través de la historia. *Pensar la violencia*. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*. París: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), vol. 44, núm. 132, pp. 205-224.
- Gaviria, A. y C. Pagés (1999). *Patterns of crime victimization in Latin America*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Gobierno del Estado de Jalisco (año). *Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 2030*.
- Greene, Jack R. (2011). La policía de proximidad en Estados Unidos: cambios en la naturaleza, estructura y funciones de la policía.
- ICESI Instituto Ciudadano de Estudios sobre la Inseguridad (2006). *Cuarta encuesta nacional sobre inseguridad urbana*. México: Colectivo de Análisis de la Seguridad con Democracia.
- Ley federal de seguridad privada*. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Secretaría General, Secretaría de Servicios Parlamentarios, Dirección General de Servicios de Documentación, Información y Análisis, Última Reforma DOF, 17-10-2011.
- Naciones Unidas (1999). *A life free of violence it's our right*. Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos/CEPAL. Disponible en: www.undp.org/rblac/gender/campaign-spanish/informe nacional.
- Plan Municipal de Desarrollo 2030*. Puerto Vallarta.
- Policía Nacional de Colombia (2010). *Estrategia Institucional para la Seguridad Ciudadana: Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes*. Bogotá: Imprenta Nacional de Colombia.
- Siller Blanco, Federico (2010). La seguridad privada en México: su normatividad. *Revista de Administración Pública*. México.
- SSP Secretaría de Seguridad Pública (2008). *Programa nacional de seguridad pública 2008-2012*. México: SSP.
- The Pew Global Attitude Project: a Pew Research Center Project (2007). *Global Opinion Trends 2002-2007*. Washington, D.C., 2007.
- http://es.wikipedia.org/wiki/Navegador_web, revisado el 6 de octubre de 2012.
- http://www.icesi.org.mx/publicaciones/gacetas/federalismo_e_inseguridad.asp, revisado el 6 de octubre de 2012.

Propuesta de un modelo de servicio civil de carrera aplicable para el servidor público municipal en el ayuntamiento de Puerto Vallarta, Jalisco

Lucía Guadalupe Rodríguez Loera
Miriam del Carmen Vargas Aceves

Resumen. La presente investigación se orienta hacia el desarrollo de un modelo de servicio civil de carrera aplicable para el servidor público municipal administrativo en Puerto Vallarta, Jalisco, para lo cual se inicia con un análisis de los antecedentes y se observan las ventajas y desventajas que conlleva la implementación de dicho modelo en los diferentes municipios de México.

Se hace un análisis de los factores clave que deben seguirse para lograr la eficacia y eficiencia de los funcionarios públicos administrativos municipales y así erradicar o contralar la burocracia y corrupción que impera en nuestro país. Esta investigación es cualitativa y se desarrolla mediante el método deductivo; se realiza también una investigación histórica y se observan algunos de los municipios que han instaurado el modelo.

Este documento está constituido por dos cuadrantes: el primero contiene la metodología de la investigación y el marco teórico conceptual pormenoriza los antecedentes en el ámbito internacional, nacional, estatal y municipal; en el segundo cuadrante se analizan y comparan algunos modelos ya implementados, se realiza un diagnóstico organizacional del municipio de Puerto Vallarta, Jalisco, y se finaliza con la propuesta del modelo de servicio civil de carrera aplicable en el servidor público municipal administrativo de Puerto Vallarta, Jalisco.

Palabras clave: municipio, servicio civil de carrera, servidor público administrativo.

Una de las prioridades en la administración pública actual es que los servidores públicos logren un desarrollo personal a efecto de impulsar el progreso integral de los mismos y ofrecerles la oportunidad de generar un cambio de actitud en el servicio público: y ser partícipes en la construcción de una administración eficaz, que dé respuestas rápidas a las necesidades de la sociedad con eficiencia y excelente atención a los ciudadanos.

En el presente trabajo se explica la concepción teórica del municipio, así como la concepción del servicio civil y la carrera administrativa; se realiza un análisis sobre las condiciones, límites y perspectivas por las que atraviesa la gestión pública, en específico en el ayuntamiento de Puerto Vallarta, Jalisco, con la finalidad de perfilar la profesionalización de sus servidores públicos.

El servicio civil de carrera tiene como principal objetivo desarrollar profesionalmente a los servidores públicos en el campo de la administración gubernamental, buscando lograr una más sana y eficiente administración del personal. Mediante este sistema se pone al alcance de los servidores públicos que así lo deseen, el medio adecuado para hacer carrera dentro de la administración pública municipal; a su vez se establecen reglas claras para todas aquellas personas a quienes les interese incorporarse al servicio público.

La administración de los recursos humanos consiste en determinar aquellas actividades diseñadas para ocuparse de coordinar a las personas necesarias para una organización, busca construir y mantener un entorno de alta calidad para capacitar a la fuerza de trabajo en el cumplimiento de los objetivos de la misma y mejora el desempeño operativo de la empresa. Los gerentes de recursos humanos asumen un papel estratégico de liderazgo en sus organizaciones. Deben planear en función del desarrollo de la cultura corporativa de la organización y al mismo tiempo vigilar las operaciones involucradas con la correcta ejecución.

Las relaciones laborales son una función del departamento de recursos humanos muy importante y básico para lograr el buen funcionamiento y armonía laboral de la empresa (Dessler, 2001). El desarrollo de habilidades a través de la capacitación, la instrucción, el fomento al trabajo en equipo, la participación, la motivación, el reconocimiento de los empleados y una adecuada comunicación son habilidades importantes de recursos humanos que deben tener todos los gerentes para lograr el éxito.

Las funciones de administración de los recursos humanos identifican, preparan, dirigen y premian a los empleados por cumplir objetivos, desarrollan políticas y procedimientos para asegurar que los empleados puedan desempeñar múltiples papeles, improvisar cuando sea necesario y poder dirigirse hacia una mejora continua.

Desde la óptica legal,

el municipio es la base de la división territorial y de la organización política y administrativa en el régimen interior de los Estados. Sociológicamente, el municipio es visto como una unidad alrededor de la cual se crean las formas del Estado. Y se basa en la familia como una forma de organización social (Centro Nacional de Desarrollo, s.f.: 107).

El servicio civil de carrera es el conjunto de acciones sistemáticas mediante las cuales los servidores públicos pueden ingresar, permanecer y desarrollarse profesionalmente dentro de la administración pública. Las diversas etapas operativas que incluye dicho sistema son las siguientes: reclutamiento, selección, inducción al puesto, capacitación, evaluación del desempeño, promociones e incentivos y retiro.

Obedecen a la necesidad de establecer formalmente un catálogo de puestos que integran las diversas estructuras administrativas de las dependencias y entidades de la administración pública, definir con claridad y certeza la naturaleza de estos y la relación de funciones que les corresponden; determinar con precisión y claridad las calidades profesionales y aptitudes personales que deben reunir quienes ocupan dichos cargos y puestos (Cuevas, 1999).

El término recursos humanos implica que las personas tienen capacidades que impulsan el desempeño de la organización con otros recursos como el dinero, los materiales y la información. La administración de recursos humanos es el proceso de administrar el talento humano para lograr los objetivos de una organización.

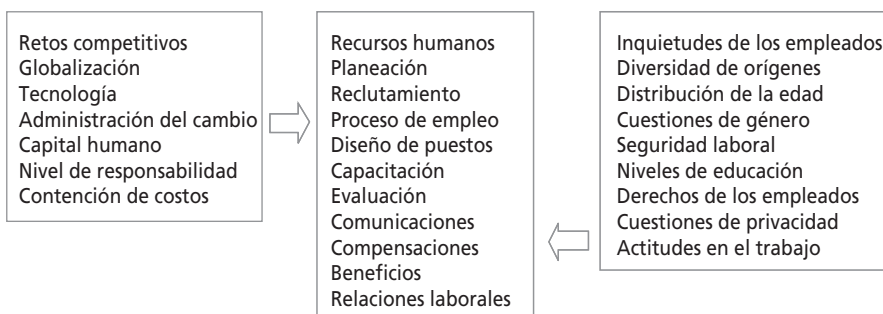
Para trabajar con las personas de manera eficaz es necesario entender el comportamiento humano y conocer los diversos sistemas y prácticas de los que se pueden disponer cuando el objetivo sea generar una fuerza de trabajo capacitada y motivada (Bohlander, 2009).

Dentro de la administración de recursos humanos encontramos el nacimiento de la relación laboral. Se entiende por relación laboral cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario. El elemento más importante de la relación laboral es la subordinación que se refiere a la obediencia y dependencia técnica del trabajador al patrón (Raya, 2009).

Cuando una relación de trabajo se documenta se le llama contrato y en él se mencionan los derechos y obligaciones de las partes; toda empresa debe contar con un contrato individual de trabajo. La administración del personal se refiere a las políticas y las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos al puesto administrativo que ocupan las personas:

- Realizar análisis de los puestos (determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado)
- Planificar las necesidades laborales y reclutar a candidatos para los puestos
- Orientar y capacitar a los nuevos empleados
- Administrar los sueldos y salarios
- Brindar incentivos y prestaciones
- Evaluar el desempeño
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar)
- Capacitar y desarrollar
- Fomentar el compromiso de los empleados (Dessler, 2001)

Marco general para la administración de recursos humanos



Para reclutar al personal adecuado deben seguirse los siguientes pasos:

- Planeación: pronóstico de la demanda, evaluación del suministro (humano), formulación de planes por ejecutar.
- Análisis del puesto: determinación del alcance e intensidad de los puestos de trabajo, así como los requerimientos en cuanto a capacidad, habilidad y conocimiento que las personas requieren para ejecutar sus trabajos con éxito.
- Reclutamiento: determinar las características deseables de un candidato y atraerlo a puestos específicos dentro de la organización. Tipos de métodos: cartel del puesto, anuncios, bolsa de trabajo, recomendaciones de los empleados, escolares, internet.
- Selección: una selección exitosa es función de la planeación, el análisis y el reclutamiento eficaces, así como de la aplicación de técnicas de selección adecuadas. Técnicas utilizadas para la selección: técnica de selección válida, entrevista no estructurada, entrevista estructurada, centro de evolución, simulación del trabajo, exámenes escritos, revisión de antecedentes y referencias, exámenes médicos.

El objetivo general de la investigación es: proponer un modelo de servicio civil de carrera aplicable para el servidor público municipal administrativo en el ayuntamiento de Puerto Vallarta, Jalisco. Para ello es necesario:

- Conceptualizar el modelo de servicio civil de carrera y su éxito en un contexto internacional, nacional y municipal.
- Identificar modelos de servicio civil de carrera existentes en México.
- Comparar municipios que ya cuenten con un modelo aplicado del servicio civil de carrera y su eficiencia en la toma de decisiones.
- Diagnosticar el desempeño de la administración municipal con la finalidad de identificar los escenarios para su desempeño eficiente.
- Proponer un modelo de servicio civil de carrera para el ayuntamiento de Puerto Vallarta, Jalisco.

Se llevará a cabo el estudio por medio del método inductivo con un enfoque cualitativo. Por ser un estudio de caso se recomienda un proceso de exploración para que sea posible arribar a teorías (Rivas, 2012).

En cuanto al diseño de investigación será el descriptivo-teórico, pues resulta necesario analizar diferentes municipios con la finalidad de observar y concluir los resultados que se han generado en la implementación de un modelo similar al mencionado. El propósito de elaborar un modelo de servicio civil de carrera para el ayuntamiento de Puerto Vallarta da la pauta para considerar la investigación como un estudio de caso.

Bibliografía

- Bohlander, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: CENGAGE Learning.
- Centro Nacional de Desarrollo (s.f.). *Gobierno y administración municipal en México*. México: Secretaría de Gobernación.
- Constitucion Política de los Estados Unidos Mexicanos* (s.f.). México.
- Cuevas Plancarte, R. (1999). *Profesionalización del servidor público. ¿Servicio público de carrera?* México: en *Control gubernamental: El servicio público de carrera en los órganos de control estatal y municipal*. México: Gobierno del Estado de México-Secretaría de la Contraloría, año VII, No. 15, enero-junio, p. 20.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson.
- Gryna, F. M., R. C. Chua y J. A. Defeo (2007). *Método Juran. Análisis y planeación de la calidad*. 5a. ed. México: McGraw Hill.
- Ley Federal del Trabajo* (2011). México: Anaya Editores.
- Morales, J. M. (21 de junio de 2012). *Límites y perspectivas de la profesionalización de los servidores públicos municipales del Estado de México*. www.redalyc.uaemex.mx. Disponible en: www.redalyc.uaemex.mx. redalyc.uaemex.mx/pdf/676/67601713.pdf.
- Olivos Campos, J. R. (2012). *El servicio civil de carrera en México. Condiciones, desafíos y perspectivas*. Disponible en: biblio.juridicas.unam.mx/libros/5/2499/33.pdf , 683-700.
- Porter, H. B. (2006). *Administración*. México: Pearson.
- Raya, P. L. (2009). *Derecho del trabajo*. México: CENGAGE Learning.
- Rivas Tovar, L. A. (2012). *¿Cómo hacer una tesis de maestría?* Mexico: Ediciones Taller Abierto.
- Robbin, S. P. y T. A. Judge (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.
- Stanton, W., M. Etzel y B. Walker (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw Hill.
- Wells, W., S. Moriarty y J. Burnett (2007). *Publicidad. Principios y práctica*. 7a. ed. México: Pearson Educación.

Vending como oportunidad de comercialización en Puerto Vallarta

Adrián Sánchez Castellón
José Luis Bravo Silva

Resumen. El presente trabajo busca que por medio de la elaboración de un plan de negocios, se documente el desarrollo de la idea, planeación y puesta en marcha de una empresa que comercialice productos por medio de máquinas expendedoras de alimento, las cuales estén ubicadas en el interior de los autobuses que brindan servicio foráneo de traslado de pasajeros a la ciudad de Puerto Vallarta, Jalisco.

Mediante el desarrollo de dicho plan de negocios se llevará a cabo el análisis del mercado al cual va dirigido este negocio, así como evaluar si el proyecto propuesto resulta técnicamente viable y financieramente rentable y contar con la información necesaria para tomar la decisión de llevarlo o no a la práctica.

Palabras clave: plan de negocios, máquinas expendedoras, viabilidad y rentabilidad.

El negocio del *vending* nace como una opción para satisfacer necesidades de adquirir artículos en cualquier horario y en distintas ubicaciones. Las principales razones que explican el éxito de este tipo de negocio podríamos resumirlas en dos: el primer factor es que debido al ritmo de vida de los consumidores, en muchos casos, estos no cuentan con el tiempo suficiente para ir a tomar un café o desplazarse a comprar un aperitivo o un cigarrillo. El segundo factor es la ausencia de tiendas en ciertos lugares, momentos y circunstancias en las que el consumidor necesita estos productos. Por tal motivo, tener cerca una máquina que pueda suministrar estos artículos facilita su adquisición y les ahorra valioso tiempo.

Este giro de negocio puede considerarse una buena opción para las personas que buscan una oportunidad para auto-emplearse, ya que no demanda personal calificado en la atención al cliente, requiere dedicar pocas horas para su limpieza, recarga de productos y recaudación de ingresos; además de que opera las 24 horas los 365 días del año y la inversión inicial requerida para arrancar operaciones es relativamente baja con respecto a otros tipos de negocios.

La movilidad es otra de sus ventajas ya que, en función de los resultados que se obtengan en la ubicación que tiene la máquina, esta puede cambiarse a otro sitio en el que las ventas puedan

verse incrementadas. Es por ello que al definir los productos ofrecidos se debe buscar una mezcla lo más amplia posible, ya que con mucha variedad se pueden satisfacer los gustos y necesidades de un grupo mayor de clientes.

Puede afirmarse que el factor más importante para considerar en el negocio del *vending* es la ubicación, puesto que al no existir un vendedor que estimule o propicie la venta, la decisión de compra recae sólo en el consumidor; por ello tener una excelente ubicación, con el mayor número de clientes potenciales, es un factor que determine su rentabilidad.

Como pudimos observar uno de los principales retos a los que se enfrentan los negocios que forman parte del giro del *vending*, es determinar si la ubicación cuenta con las condiciones de mercado necesarias para que sea rentable su instalación. Una vez que se ha definido la ubicación, resulta fundamental identificar cuáles son las necesidades de los clientes potenciales, para poder determinar la mezcla de los productos que cubrirán de manera eficiente dichas necesidades, para lograr incrementar la rentabilidad.

Debido a la gran cantidad de lugares en los cuales puede colocarse una máquina expendedora, debe tomarse también en cuenta que el mercado de las *vending*, en nuestro país está dominado por dos fuertes competidores: Bimbo y Coca Cola. Tratando de encontrar un segmento con poca saturación y competencia, se analizaron diversas opciones para incursionar en este giro de negocio y se optó por enfocar el presente estudio a un proyecto de comercialización de productos por medio de *vending machines*, ubicadas dentro de autobuses foráneos que transportan pasajeros que viajan a la ciudad de Puerto Vallarta, Jalisco.

Después de haber analizado el enfoque de aplicación de conocimiento que se le quiere dar a este trabajo, se considera que el instrumento que ayudará eficientemente a alcanzar las metas trazadas es el plan de negocios. Este plan es un instrumento que brinda una guía para arrancar una empresa, definiendo las etapas de desarrollo del proyecto, planeación y creación de la misma, describiendo las características necesarias para lograr su puesta en marcha. El plan de negocios ayuda a minimizar la incertidumbre y el riesgo, aminorar los errores que puedan cometerse durante el inicio que la lleven al fracaso en esa etapa. Además, facilita el análisis de la viabilidad operativa, comercial y financiera de la empresa.

La información obtenida de este análisis servirá para llevar a cabo una correcta planeación, toma de decisiones, apertura y operación de una empresa *vending* enfocada al autotransporte foráneo de pasajeros en Puerto Vallarta. Asimismo, se espera determinar si el esquema de negocio planteado resulta rentable, ya que hoy en día no existen empresas operando de esa manera. Dicha información se obtendrá mediante el desarrollo del mencionado plan, con el cual analizará los diversos factores que influyen para establecer y mantener operando con éxito este tipo de negocio en Puerto Vallarta.

Por medio de este instrumento también se busca determinar las estrategias que ayuden a incrementar la cantidad de puntos venta y la oferta de productos que la empresa ofrecerá para satisfacer las necesidades y deseos del mayor número de clientes. Como consecuencia de este crecimiento, se incrementará el bienestar social mediante la generación de nuevas fuentes de empleo en la región.

Revisión literaria o enfoque teórico

Con la finalidad de contar con los fundamentos teóricos que sustenten este trabajo y entender los principios de estudio del mismo, dentro de la sección de revisión literaria y enfoque teórico se explicará detalladamente el proceso que debe seguirse para llevar a cabo un plan de negocios. Se pretende utilizar dicha literatura para documentar todas las consideraciones que se deben tener para la creación de una empresa que comercialice productos por medio de máquinas expendedoras ubicadas dentro de los autobuses foráneos que trasladan pasajeros a la ciudad de Puerto Vallarta.

Los empresarios que quieran asegurar el éxito de sus negocios deben tomar en cuenta la importancia que tiene la utilización de instrumentos y técnicas que los apoyen en la planeación, la definición de los objetivos del negocio y las capacidades operativas, así como en el conocimiento de las exigencias y expectativas del mercado. No contar con esta instrumentación puede ocasionar que se tenga un desempeño pobre o incluso que no sobreviva el negocio.

La planeación es la base que da sustento a un plan de negocios, pues por medio de una buena planeación los emprendedores pueden visualizar y plasmar de manera estructurada sus ideas, conceptos y las estrategias que permitan alcanzar los objetivos organizacionales, logrando su aplicación y ejecución en la realidad, lo que ayuda a aumentar sus probabilidades de éxito. La importancia de esta herramienta radica en que ayuda a evaluar el funcionamiento de la empresa, así como los distintos caminos que tome sobre un escenario previsto. El plan de negocios sirve para brindar información a usuarios de la empresa, bancos, inversionistas e instituciones que pudieran brindar en algún momento apoyo financiero (Anzola, 2010).

Por eso desarrollar un plan de negocios previo a la apertura de cualquier empresa resulta fundamental, ya que sirve como herramienta para detallar los pasos, requerimientos y actividades que se necesitan para iniciar la empresa y ayudar a que tenga un buen funcionamiento. Además, sirve para determinar la viabilidad financiera y comercial de la empresa, por lo que el plan de negocios servirá como referente para la toma de decisiones de las personas que inicien un negocio.

En general, un plan de negocios es un documento en el que se bosqueja la idea básica que fundamenta una empresa y se describen consideraciones relacionadas con su puesta en marcha. Un plan de empresa es un esquema de juego del emprendedor; cristaliza los sueños y esperanzas que lo motivan a llevarlo a cabo. El plan de negocios debe exponer la idea básica de la nueva iniciativa de negocios e incluir descripciones de donde se encuentra ahora, hacia dónde desea ir y cómo pretende llegar allí (Longenecker, Moore, Petty y Palich, 2009).

Aunque la redacción de un plan de empresa no ofrece ninguna garantía de éxito, la mayoría de los emprendedores necesitan la disciplina que acompaña este proceso. Aun cuando la planeación es sólo un proceso mental, éste debe ir más allá de la especulación. Es por eso que un plan escrito asegura una cobertura sistemática completa de los factores importantes que deben considerarse al poner en marcha una nueva empresa. Tal vez la razón más importante para redactar un plan de negocios es que se requiere un proceso cuidadoso, que es esencial antes de comenzar una nueva iniciativa de negocios.

Además, requiere que quien lo elabora responda a preguntas difíciles: ¿por qué hay una necesidad de ese producto o servicio?, ¿cuál es el mercado meta?, ¿en qué forma el producto o servicio es

diferente al de los competidores?, ¿cuál es la ventaja competitiva?, ¿qué tan rentable es la empresa y cuáles son los flujos de efectivo? y ¿cómo debería fondear a la empresa?

De manera que el plan de negocios se convierte en un modelo que ayuda a enfocarse en los aspectos y las actividades importantes para emprender la nueva iniciativa. El plan también es importante para las personas externas a la empresa, ya que para que esta tenga éxito, debe convencer a los clientes, proveedores, acreedores e inversionistas potenciales), para que se vinculen a ella y convencerlos de que deben hacer negocios con su empresa, que apenas inicia, en lugar de hacerlo con una ya establecida.

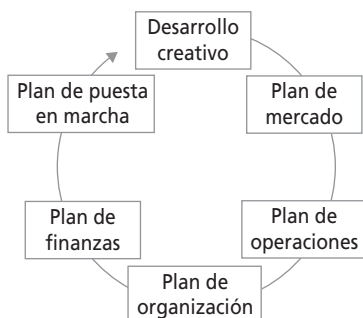
Por último, la empresa puede requerir una presentación efectiva a banqueros, inversionistas individuales o, en ocasiones, capitalistas de riesgo. En la actualidad, cuando se aborda a cualquier inversionista para solicitar dinero, lo primero que se preguntará es: ¿en dónde está su plan de negocios?, lo que convierte al plan en una importante herramienta para atraer capital.

Teorías y modelos

Cabe hacer mención que no existe un documento oficial que se utilice de manera general donde se indique la estructura y pasos a seguir para la elaboración de un plan de negocios. Sin embargo, encontramos que la mayoría de los autores que han estudiado este tema manejan definiciones, conceptos y modelos que se parecen entre sí, pero presentan algunas variaciones en cuanto a la estructura y conformación del plan, dependiendo del enfoque que cada autor quiere darle a su trabajo.

Con esto en mente, se realizó un análisis de las diferentes estructuras de planes de negocios con el fin de poder diseñar una propuesta, la cual brinde una solución para alcanzar los objetivos que se plantean en el presente trabajo, además de que se adapte en cuanto a su aplicación tomando en cuenta el esquema de negocio que se está proponiendo. Después de haber estudiado los modelos que elaboraron autores como Longenecker, Moore, Petty y Palich (2009), Fleitman (2010), Borello (2000) y Lambing y Kuehl (1998), así como en el *Manual del emprendedor* (2009), se definió la estructura que se muestra a continuación:

Estructura del plan de negocios



Fuente: Elaboración propia.

El objetivo general de este estudio es el desarrollo de un plan de empresa, el cual determine la rentabilidad de crear una empresa que comercialice productos por medio de máquinas expendedoras ubicadas dentro de los autobuses foráneos que trasladan pasajeros a la ciudad de Puerto Vallarta.

Como parte fundamental del plan de empresa antes mencionado se tiene como objetivos específicos los siguientes puntos:

- Describir la idea y el modelo de negocio, llevando a cabo el desarrollo creativo del proyecto.
- Analizar la competencia y el segmento del mercado al que se desea ingresar, mediante la elaboración de un plan de mercado.
- Establecer los procesos operativos requeridos para el correcto funcionamiento de la empresa.
- Definir la estructura organizacional y procesos administrativos del negocio.
- Desarrollar un plan financiero para conocer los requerimientos económicos y rentabilidad de la empresa.
- Determinar los pasos para la puesta en marcha del negocio.

Estos objetivos forman parte del objetivo general, y buscan, en conjunto, aportar la evidencia suficiente para resolver la problemática que enfrenta este caso, así como solucionar las preguntas de investigación expuestas en el mismo.

Es importante señalar que debido a que el trabajo que se está desarrollando en este documento es de aplicación del conocimiento, la mayor parte del plan de negocios se llevará a cabo mediante la aplicación de los modelos teóricos existentes, los cuales se analizaron en el marco teórico.

Después de haber definido el tipo de información que se necesita obtener para el plan, se determinó que se seguirá una metodología con los siguientes criterios en cuanto a tipo de investigación, tipo de diseño y método de enfoque. Dicha metodología se tratará de la siguiente manera:

- Tipo de investigación → Descriptiva
- Diseño de investigación → No experimental
- Tipo de diseño → Transversal
- Método de enfoque → Cuantitativo

Resultados esperados

Con el fin de resolver los problemas expuestos, este trabajo busca, por medio del desarrollo de un plan de negocios, definir las actividades, pasos a seguir y consideraciones para llevar a cabo el proceso de planeación, puesta en marcha y operación de una empresa que comercialice productos bajo el esquema de *vending machines*.

En específico este proyecto busca analizar la viabilidad y factibilidad de comercializar productos por medio de *vending machines*, ubicadas dentro de los autobuses foráneos que transportan pasajeros que parten y llegan a la ciudad de Puerto Vallarta. Además, se busca determinar si el segmento cuenta con el suficiente atractivo de mercado, para que sea rentable poner en marcha una

empresa que comercialice productos bajo esta idea de negocio, el cual actualmente no se utiliza en nuestro país.

Se espera que con base en el plan de empresa mencionado se puedan resolver preguntas como las siguientes: ¿es viable y factible la instalación de *vending machines* dentro de los autobuses forráneos que trasladan pasajeros a Puerto Vallarta?, ¿la idea de negocio que se propone en esta tesis es rentable desde el punto de vista financiero?, ¿cuáles son los pasos a seguir para la planeación, apertura, puesta en marcha y operación en una empresa de este tipo?

Bibliografía

- Anzola Rojas, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. México: McGraw Hill.
- Best, R. (2007). *Marketing estratégico*. Madrid: Pearson Educación.
- Borello, A. (2000). *El plan de negocios*. Bogotá: McGraw Hill.
- Creating a Business Plan (2007). *Creating a business plan*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos*. México: McGraw Hill.
- (2010). *Cómo empezar una empresa exitosa*. México: Pax.
- García Fuentes, M. (13 de junio de 2010). Máquinas que producen dinero. *Soy Entrepreneur*. Disponible en: www.soyentrepreneur.com/maquinas-que-producen-dinero.html.
- Gobierno de Jalisco (2009). *Manual del Emprendedor*. Guadalajara, Jalisco, México: Dirección General de Vinculación y Emprendurismo.
- Ito, N. (03 de diciembre de 2011). ¿No sabes qué tomar? Pídele ayuda a una máquina expendedora en Japón. *CNN México*. Disponible en: mexico.cnn.com/tecnologia/2011/12/03/no-sabes-que-tomar-pidele-ayuda-a-una-maquina-expendedora-en-japon
- Lambing, P. y C. Kuehl (1998). *Empresarios pequeños y medianos*. México: Prentice Hall.
- Longenecker, J., C. Moore, W. Petty y L. Palich (2009). *Administración de pequeñas empresas*. México: CENGAGE Learning.
- McDaniel, C. J. y R. Gates (2005). *Investigación de mercados*. México: Thomson.
- Murillo Ferrer, A. (2000). *Dialnet*. Disponible en: dialnet.unirioja.es/.
- Rodríguez, K. (10 de agosto de 2009). *Reforma*. Disponible en: www.reforma.com/negocios/articulo/512/1023569/?Param=4.
- Salinas Sánchez, J. M. (2012). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: McGraw Hill.
- Tiffany, L. (5 de octubre de 2006). *Soy Entrepreneur*. Disponible en: www.soyentrepreneur.com/vending-machines.html.



Universidad de Guadalajara

Izcóatl Tonatiuh Bravo Padilla
Rector general

Miguel Ángel Navarro Navarro
Vicerrector ejecutivo

José Alfredo Peña Ramos
Secretario General

Centro Universitario de la Costa

Marco Antonio Cortés Guardado
Rector

Jorge Téllez López
Secretario académico

Gloria Angélica Hernández Obledo
Secretaria administrativa

Emprendimiento, innovación y mercadotecnia de relaciones

se terminó de imprimir en junio de 2014

en Pandora Impresores S. A. de C. V.

Caña 3657, La Nogalera,

Guadalajara, Jalisco, México.

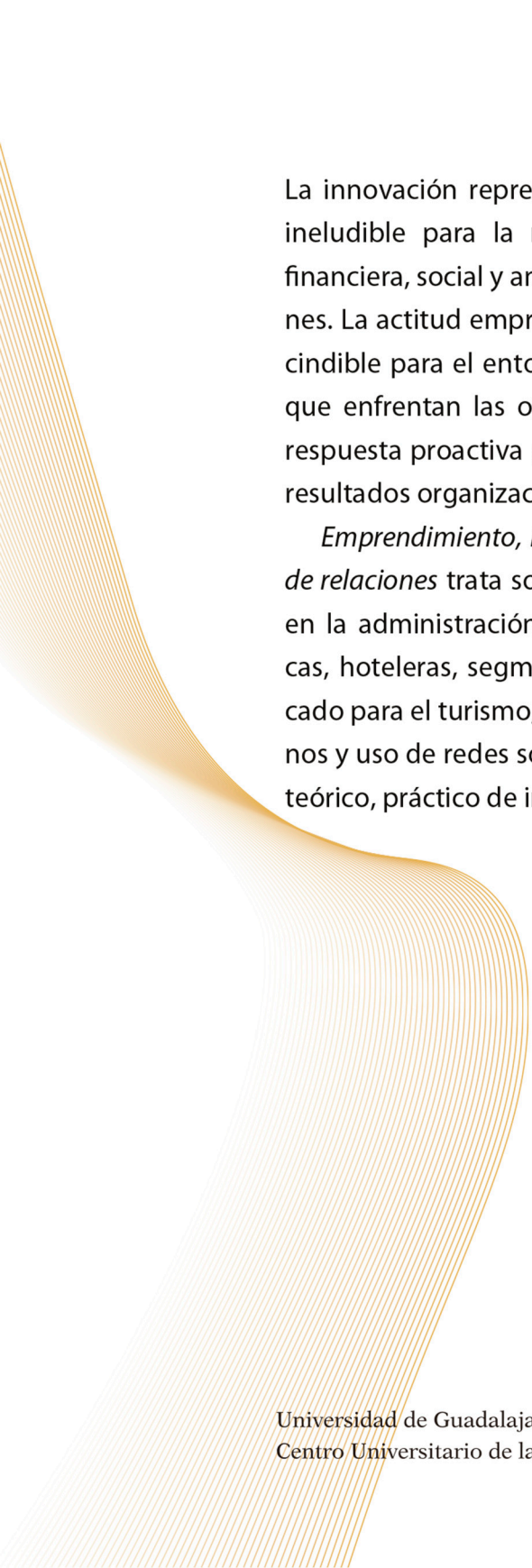
La edición consta de 500 ejemplares.

Diseño:

Verónica Segovia González

Corrección de textos:

María Amparo Ramírez Rivera



La innovación representa hoy día un requisito ineludible para la mejora de la rentabilidad financiera, social y ambiental de las organizaciones. La actitud emprendedora, se torna imprescindible para el entorno de vertiginoso cambio que enfrentan las organizaciones en donde la respuesta proactiva puede llevar a la mejora de resultados organizacionales.

Emprendimiento, innovación y mercadotecnia de relaciones trata sobre temas preponderantes en la administración de organizaciones turísticas, hoteleras, segmentos emergentes de mercado para el turismo, gestión de recursos humanos y uso de redes sociales a través del enfoque teórico, práctico de impacto a la organización.