

No. 3

Vol. 1



Universidad Politecnica  
De Guanajuato



**UMR**  
Management Review

No. de Reserva: 04-2014-081110025600-203

ISSB: 2007-977X

# Agradecimientos

En términos generales, quienes saben del tema, dicen que todo aquello que hace a la persona más conforme a su propia dignidad es lo que realmente conforma la cultura, lo cual lleva a pensar que cuando se trabaja en torno a generar cultura o a mejorar la cultura de algún organismo lo que realmente está desarrollando es a las personas y lo que les hace ser tales, en otras palabras, no es posible desarrollo organizacional sin el desarrollo de las personas.

En este tercer número de la Revista UMR el tema es abordado por partida doble y además tratado desde el impulso inicial de la organización que es el emprendimiento, pasando por las metodologías de aseguramiento del cumplimiento de objetivos a fin de obtener el mayor nivel de dividendos que la propia empresa es capaz.

El equipo editorial de la UPG agradece profundamente a los colaboradores de esta entrega por favorecer el desarrollo de nuestra institución y de las propias a través de la publicación de los resultados de sus investigaciones, toda vez que con ello se facilita, no sólo incrementar el acervo del conocimiento humano, sino que se generan las condiciones propicias para hacer cultura.

Mtro. Hugo García Vargas  
Director Editorial Publicaciones UPG

Copyright (c) 2016 Hugo García Vargas



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Usted es libre para Compartir (copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato), siempre que cumpla las condiciones de:

**Atribución:** Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

**No Comercial:** Usted no puede hacer uso de la obra con propósitos comerciales

**Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o crea a partir de la obra, no podrá distribuir la obra modificada

[Resumen de la licencia](#) – [Texto completo de la licencia](#)

## Management Review

No. de Reserva: 04-2014-08110025600-203

# Caracterización de la Cultura Organizacional en las MiPyMEs para Impulsar el Emprendimiento de alto Impacto en el Valle del Mezquital.

Characterization of the Organizational Culture in MSMEs to Promote High Impact Entrepreneurship in the Mezquital Valley.

Recepción: 2 de Septiembre del 2016  
Aceptación: 7 de Octubre del 2016  
Publicación: 16 de Diciembre del 2016

Irasema Linares Medina  
Julio Márquez Rodríguez  
Esther Botho Clemente

El emprendimiento de alto impacto, también llamado emprendimiento transformador (Lerner y Schoar, 2010), se distingue principalmente por buscar no solo una rentabilidad económica, sino lograr un verdadero impacto social, asegurando una contribución positiva con el medio ambiente. La caracterización de la cultura organizacional en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) juega un papel preponderante para su desarrollo y consolidación, particularmente cuando se trata de promover en las MiPyMEs su alineamiento hacia el emprendimiento de alto impacto, ya que diversos estudios han demostrado que los rasgos de cultura organizacional son determinantes para el éxito o fracaso de las empresas. La presente propuesta, realizada con el apoyo del Instituto Nacional del Emprendedor, promueve el desarrollo de un estudio de cultura organizacional aplicado a una muestra de 80 MiPyMEs ubicadas en la región conocida como: Valle del Mezquital, en el Estado de Hidalgo, México; cuyo contexto socioeconómico y cultural es especial, ya que cuenta con más del 30% de población indígena que, además de contar con arraigadas costumbres heredadas de un pasado y presente de pobreza económica, presenta un singular fenómeno migratorio hacia los Estados Unidos.

El propósito del estudio es determinar el tipo de cultura organizacional dominante en el marco del modelo de Cameron y Quinn (1999) e identificar, a través de la adecuación de un modelo de diagnóstico y de la aplicación de herramientas de recopilación de datos, cuáles son los elementos culturales que favorecen o limitan la existencia de emprendimientos de alto impacto en las MiPyMEs de esta región y, a partir de los resultados, proponer un conjunto de estrategias que permita impulsar este tipo de emprendimientos, contribuyendo así al desarrollo económico y social del Valle del Mezquital.

**Palabras Clave:** Alto impacto, emprendimiento, MiPyMEs, Cultura organizacional, Valle del Mezquital.

**Keywords:** High impact, entrepreneurship, MSMEs, Organizational culture, Valle del Mezquital.

# Introducción

La habilidad que las empresas desarrollen para poder adaptarse a los constantes cambios originados por un entorno global y por las tendencias sociales y tecnológicas, constituye una condición de gran importancia para mantener e incrementar su competitividad a lo largo del tiempo. Para ello, estas entidades requieren más que nunca potencializar las capacidades y competencias de los colaboradores que las integran y alinear su cultura organizacional hacia el logro de sus objetivos clave.

De acuerdo con Toca y Carrillo (2009), la cultura de un pueblo se compone por el conjunto de patrones compartidos y heredados por la sociedad, que sirven de guía de comportamiento, generan pautas de conducta y dan al individuo sentido de pertenencia e identidad. De manera similar, la cultura de una organización, le permite diferenciarse de cualquier otra, brindando a sus miembros identificación y sentido de pertenencia. A pesar de la existencia de un amplio conjunto de definiciones de la cultura organizacional, Schein (2010) considera que existe un consenso general en reconocerla como el conjunto de patrones y significados que son compartidos por los miembros de una organización. La identificación y la gestión adecuada de los principales componentes de la cultura organizacional, puede contribuir al logro de mejores condiciones para la consecución de los objetivos de las empresas, sobre todo cuando se trata de MiPyMEs, ya que este tipo de organizaciones, dado su tamaño y estructura, basan en mayor medida su permanencia y desempeño, en las cualidades de su cultura.

Es sabido que las MiPyMEs en México constituyen una parte fundamental de la economía nacional por el número de empleos y la actividad económica que generan.

De acuerdo con el INEGI (2010) el 99.8% de los 4 millones 15 mil unidades empresariales que

existen en México son MiPyMEs mismas que generan el 52% del Producto Interno Bruto en el país. De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, en México las MiPyMEs contribuyen con el 73% de los empleos del país, lo cual significa casi 20 millones de puestos laborales. Sin embargo, el desconocimiento del entorno, la improvisación, la selección de personal inadecuado y sobre todo el manejo empírico del negocio, generan, de acuerdo con Rizo (2014), que un 87% de las MiPyMEs en México fracasen. Esta problemática tiene su origen en gran medida en la nula diferenciación entre las finanzas personales y empresariales, en su escasa gestión de la calidad, en la falta de financiamientos adecuados y oportunos, y particularmente en una deficiente administración y un mal control financiero, condiciones estrechamente vinculadas con la cultura organizacional. Es por ello, resulta pertinente identificar los rasgos culturales que permitan generar las condiciones que contribuyan a mejorar el establecimiento, crecimiento y consolidación de las MiPyMEs en México.

El emprendimiento de alto impacto, se distingue por poseer un modelo de negocios con ventajas sostenibles y escalables, generadoras de empleos de calidad, que crecen de manera rentable, rápida y sostenida.

contar con un equipo multidisciplinario para potencializar la colectividad, proponer soluciones sencillas y efectivas, optimizar el uso de la tecnología disponible, tener enfoque global, ser rentable económicamente y ambientalmente sostenible, tener la capacidad de crecer, ser innovadora, propiciar impacto social y; crear valor para sus clientes. Además, un emprendimiento de alto impacto tiene un potencial realizable de crecimiento gracias a una ventaja competitiva, que puede ser tecnológica o no.



Los emprendimientos de alto impacto, a diferencia los denominados: proyectos de supervivencia o de autoempleo, que son comunes en las MiPyMEs en México, operan bajo una lógica de acumulación generando ingresos muy por encima de los niveles de subsistencia del propietario, mismos que son reinvertidos en el desarrollo del emprendimiento. Estas características demandan sin duda de una cultura organizacional que permita el enfoque de largo plazo y genere las condiciones propicias para alcanzar las ventajas de este tipo de emprendimientos.

El Valle del Mezquital, porción del Estado de Hidalgo localizada a 160 km al noroeste de la Ciudad de México, constituye una región muy amplia y de gran importancia ecológica, económica, social, histórica y cultural, donde se desarrolla una población que desempeña diversas actividades productivas de especial relevancia para la economía global de la entidad y áreas circunvecinas. Esta región se caracteriza porque un alto porcentaje de la población es de origen indígena ya que en este territorio se encuentra asentada la etnia otomí o hñahñu.

Su heterogeneidad ambiental, socioeconómica y cultural han influido para que en el Valle del Mezquital exista un gran potencial de recursos de los cuales dependen las poblaciones ahí establecidas.

El Valle del Mezquital incluye 28 municipios, entre los más importantes se encuentran: Actopan, Alfajayucan, El Cardonal, Chilcuautla, Ixmiquilpan, Nicolás Flores, San Salvador, Santiago de Anaya, Tasquillo y Zimapán, algunos de ellos catalogados por el CONAPO (2011) como municipios con alta marginación.

De acuerdo con la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, en el Valle del Mezquital no existe correspondencia entre la magnitud de lo que se produce y los niveles de bienestar de la población, ya que las condiciones climatológicas adversas, los bajos niveles de producción, la mala organización social, la escasa utilización de tecnología, el rezago educativo y la aplicación de modelos de producción ajenos a las condiciones ecológicas y socioeconómicas, han traído como consecuencia además de una baja productividad, un deterioro ambiental acentuado, el agotamiento de los recursos naturales y particularmente un fenómeno migratorio que contribuye a la ausencia de organización para la producción, transformación y comercialización, limitando el desarrollo y convirtiendo a la región en un sitio de marginación, pobreza e injusticia social (CDI, 2009).

Las anteriores condiciones, aunadas al incremento de la migración hacia Estados Unidos y el aumento en el envío de remesas hacia esta región, han generado que en los últimos años se haya detonado la creación de proyectos emprendedores que principalmente han tenido como característica buscar el autoempleo y la subsistencia de quien emprende, propiciando una alta volatilidad, una gran vulnerabilidad y escasa consolidación de las MiPyMEs.

Derivado de lo anterior, se ha reconocido la necesidad de identificar los principales rasgos de la cultura organizacional de las MiPyMEs del Valle del Mezquital, con la finalidad de determinar: ¿Cuáles rasgos de la cultura organizacional pueden impulsar el emprendimiento de alto impacto?. El estudio propuesto es de tipo exploratorio y pretende que sus resultados contribuyan a establecer una serie de recomendaciones dirigidas a impulsar en las MiPyMEs de la región, condiciones de cultura organizacional que favorezcan la existencia de empresas duraderas, sostenibles y con un alto impacto social.

## Identificación del problema

El problema que se ha identificado, es la alta volatilidad de las MiPyMEs en el Valle del Mezquital y su escasa o nula alineación hacia el emprendimiento de alto impacto. De acuerdo a la OCDE (2005), en México el 90% de las MiPyMEs no alcanza a cumplir los 5 años de operación, además la mayoría de los emprendimientos que surgen en esta región se orientan al autoempleo y a buscar la subsistencia económica del propietario, siendo el principal medio de financiamiento las remesas que los migrantes internacionales envían a sus familias.

Estas condiciones impiden el desarrollo de emprendimientos de alto impacto: rentables, sostenibles, escalables, durables, social y ambientalmente pertinentes.

Esta realidad pone de manifiesto la necesidad de identificar alternativas que motiven el emprendimiento de alto impacto para favorecer el desempeño y de las MiPyMEs y evitar su extinción. Una alternativa es la adopción de las características de una cultura organizacional que les permita generar emprendimientos de alto impacto y tener mayores posibilidades de permanencia y consolidación

Identificar los rasgos que distinguen la cultura organizacional de las MiPyMEs del Valle del Mezquital para favorecer el desarrollo de estrategias que permitan impulsarlas hacia un emprendimiento de alto impacto.

## Revisión teórica

Si bien los criterios para clasificar a las MiPyMEs son diferentes en cada país, de manera tradicional se utiliza el número de trabajadores y el total de ventas anuales, como principales criterios para estratificar los establecimientos. En México, las empresas han sido clasificadas de acuerdo con un factor denominado: tope máximo combinado, que se obtiene de la suma del producto obtenido al multiplicar el número de trabajadores por 0.1 y sumarlo al producto del monto de ventas anuales en millones de pesos, por 0.9, de acuerdo a la tabla siguiente.

**Tabla 1:**  
**Estratificación de empresas en México**

Nota. Tope máximo combinado = (Núm. de trabajadores x 10%) + (ventas anuales x 90%).

Fuente: INEGI (2009). Estratificación de los establecimientos.

Para México las MiPyMEs constituyen un eslabón fundamental e indispensable para el crecimiento económico del país, ya que México cuenta con una importante base de este tipo de empresas claramente más sólida que muchos otros países del mundo (PROMEXICO, 2014). En este sentido, las MiPyMEs en México tienen dos grandes virtudes: absorben a una porción importante de la población económicamente activa del país, y su modo de operación puede adaptarse más fácilmente a las nuevas tecnologías y tendencias empresariales. Las MiPyMEs contribuyen ampliamente al desarrollo de la actividad comercial regional, al explotar los recursos propios de cada entidad y emplear a la población local. Sin embargo, se han identificado grandes debilidades en este tipo de empresas, entre las más destacadas se encuentra que no reinvierten sus utilidades para la mejora de equipo o técnicas de producción, que por su naturaleza carecen de personal especializado por lo que no ofrecen sueldos competitivos; y que al tener la mayoría de ellas un origen familiar, solo se orientaron hacia supervivencia sin prestar atención a los factores que les permiten un crecimiento sostenido.

## La cultura organizacional

Existe un amplio conjunto de definiciones de la cultura organizacional y diferentes posturas para su análisis, derivadas de la diferencia en la perspectiva utilizada para su interpretación, puede reconocerse un consenso general en identificarla como el conjunto de patrones y significados que son compartidos por los miembros de una organización, sirven de guía de comportamiento, proporcionan al colaborador sentido de pertenencia e identidad con la organización, y permiten a la organización diferenciarse de cualquier otra. La cultura de una organización constituye un factor determinante en la búsqueda de la mejora de su desempeño en virtud de que

se relaciona directamente con los resultados y la eficiencia, así como con la identidad, el compromiso y la calidad del trabajo de sus colaboradores.

Schein (2010) propuso un marco de referencia integrado por tres dimensiones básicas que permiten agrupar los distintos elementos de la cultura organizacional. La primera, la constituyen el conjunto de premisas que impactan contundentemente en la mayoría de pensamientos y acciones de la organización, es decir, los valores, las ideologías, los supuestos y el conocimiento. La segunda, se integra por las creencias estratégicas, mismas que se sustentan en las convicciones y certezas de los líderes organizacionales. La tercera, incorpora todo tipo de prácticas, el lenguaje, los símbolos, las historias, los rituales, las rutinas, los estándares, las convenciones y las costumbres.

## La cultura organizacional en las MiPyMEs

Las MiPyMEs como cualquier organización, también tienen manifestaciones culturales que deben ser analizadas y gestionadas para lograr alinear los elementos de su cultura organizacional al logro de sus objetivos y a la mejora de su desempeño y productividad para favorecer su permanencia y consolidación. Para Prahalad y Hamel (1990) la cultura organizacional forma parte de los recursos y capacidades de la empresa, ya que genera activos intangibles que resultan estratégicos para favorecer la posición competitiva de la organización. Dichos activos intangibles incluyen el prestigio, la imagen, la reputación, así como las habilidades y las capacidades de los colaboradores que integran la organización.

Dichos activos intangibles incluyen el prestigio, la imagen, la reputación, así como las habilidades y las capacidades de los colaboradores que integran la organización. Esparza, García y Gómez (2010) consideran que la cultura organizacional es un recurso intangible que influye en la gestión estratégica de las MiPyMEs y que, a través de los valores de la organización, es posible generar ventajas competitivas e influir en su comportamiento estratégico.

## El modelo de efectividad organizacional: *Competing Values Framework*

El presente estudio propone como referente para identificar el tipo de cultura organizacional dominante de las MiPyMEs, el modelo desarrollado por Cameron y Quinn (1999) denominado: *Competing Values Framework*, el cual se basa en el establecimiento de dos dimensiones, la primera que contrasta los criterios de efectividad que enfatizan la flexibilidad, la discreción y el dinamismo frente a los criterios de estabilidad, orden y control; y la segunda que confronta los criterios de efectividad que favorecen la orientación interna y la integración, en contraste con los criterios que enfatizan la orientación externa, la rivalidad y la diferenciación. La unión de estas dos dimensiones generan cuatro cuadrantes que representan un conjunto de indicadores de efectividad organizacional que identifican a tipo específico del cultura organizacional.

**Figura 1. Modelo *Competing Value Framework*.**  
Fuente: Cameron, K. y Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*.



Los cuatro cuadrantes que propone el modelo *Competing Value Framework* corresponden a cuatro tipos de cultura organizacional, nombrados de acuerdo a su característica más relevante. En el cuadrante superior izquierdo se encuentra la cultura de Clan, identificada para organizaciones que tienen gran similitud con una familia y que constituyen lugares armoniosos para trabajar, en los cuales los directivos se aprecian como mentores y los colaboradores comparten valores como la cohesión, el trabajo en equipo, la lealtad y el cuidado de las tradiciones, dando como resultado un marcado énfasis en el desarrollo del personal y en la satisfacción del cliente. La cultura Adhocrática, ubicada en el cuadrante superior derecho, identifica organizaciones que cuentan con un ambiente laboral innovador, creativo y dinámico, mismo que estimula las iniciativas individuales, el crecimiento, la incorporación de nuevos productos o servicios y el logro de mayores utilidades a través de la innovación y el espíritu emprendedor. En el cuadrante inferior izquierdo se encuentra la cultura Jerárquica, en la que se destaca la organización burocrática, la existencia de estructuras, políticas y procedimientos formales.



Este tipo de cultura promueve la coordinación y el control para el logro de la cohesión, estabilidad y funcionamiento eficaz de la organización. Finalmente, la cultura de Mercado identifica a las organizaciones que se orientan hacia la atención de sus grupos externos de interés más que a su contexto interno, para obtener resultados mediante un trabajo orientado al logro de objetivos y sustentado en colaboradores competitivos y líderes exigentes, que promueven el posicionamiento y la estabilidad de la organización.

## El emprendimiento de alto impacto

De acuerdo con Martínez et al (2014) el concepto de emprendimiento surgió en el siglo XVI de la palabra francesa *entreprendre* utilizado para referirse al acto de gestionar una empresa. Fue Richard Cantillon quien introdujo el concepto de *entrepreneur* para designar a aquel individuo que asumía el riesgo derivado de una actividad con la esperanza de recompensa en el futuro. El economista austriaco Joseph Schumpeter considera que un emprendedor es una persona que destruye el actual orden económico, mediante la creación de nuevos productos o servicios nunca antes vistos. (Martínez-Estrada, 2014).

Por su parte, Lozano (2013) establece que el emprendimiento es una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Agrega que es una forma de pensar, razonar y actuar que se centra en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado. El resultado del emprendimiento es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad.

El emprendimiento de alto impacto, también llamado emprendimiento transformador

(Lerner y Schoar, 2010), se distingue principalmente por buscar no solo una rentabilidad económica, sino lograr un verdadero impacto social, asegurando una contribución positiva con el medio ambiente. Posee un modelo de negocios con ventajas sostenibles y escalables, generadoras de empleos de calidad, que crecen de manera rentable, rápida y sostenida. Para Díaz (2014) una iniciativa empresarial de alto impacto cuenta con un equipo multidisciplinario, propone soluciones sencillas y efectivas, aprovecha la tecnología disponible, cuenta con un enfoque global, es rentable económicamente y sostenible ambientalmente, tiene capacidad de crecimiento, es innovadora, propicia un impacto social y crear valor para sus clientes. De esta manera, el emprendimiento de alto impacto es un mecanismo idóneo para la generación de riqueza y el mejoramiento del tejido productivo de las regiones del país, como motor de competitividad, inversión y desarrollo.

La empresa consultora Endeavor a través de su Centro para el Emprendimiento de Alto Impacto en conjunto con Global Entrepreneurship Monitor (Endeavor, 2011) han identificado, a través de diversas encuestas y estudios, un conjunto de características y atributos de asociados a los emprendimientos de alto impacto:

- Sus dueños cuentan con una carrera universitaria y la mayoría con un posgrado
- Generalmente los propietarios trabajan en asociación con otros emprendedores.
- Tienen poco miedo al fracaso
- Inician su emprendimiento por que identifican oportunidades de negocio y no porque no tengan otra opción laboral
- Una vez que tiene éxito comercial, promueven a otros emprendedores
- Son significativamente propensos a proporcionar fondos a los miembros de la familia, en lugar de a sus amigos o

compañeros de trabajo para iniciar algún emprendimiento.

- Son significativamente propensos a proporcionar fondos a los miembros de la familia, en lugar de a sus amigos o compañeros de trabajo para iniciar algún emprendimiento.

- Se encuentran motivados por lograr su independencia económica y por incrementar sus ingresos personales

- A diferencia de la población en general, creen que poseen los conocimientos para iniciar un negocio y por ello tienen menos miedo al fracaso.

En el informe titulado *Nature or nurture? Decoding the DNA of the Entrepreneur*, (Ernst & Young, 2012) se establece que los empresarios se hacen, no nacen, y que muy a menudo comparten una combinación similar de comportamientos y actitudes. Dado que los proyectos empresariales son considerados como una importante fuente de crecimiento económico y creación de empleo para los países, es fundamental identificar qué hace una mentalidad emprendedora. Algunas de las conclusiones que se derivan de este informe son:

- Los emprendedores se hacen, no nacen.

- No existe un gen empresarial pero la mayoría de emprendedores inician a una edad joven su emprendimiento.

- La mayoría de emprendedores fueron empleados alguna vez.

- El emprendimiento es rara vez una decisión de una sola vez.

- El financiamiento, los recursos humanos y el saber hacer son los mayores obstáculos para el éxito empresarial.

- Es esencial conformar equipos de trabajo que combinen conocimientos técnicos con habilidades de negocios porque es muy raro encontrar ambas habilidades de manera individual.

- Los emprendedores exitosos poseen fuertes rasgos de control interno y aprecian oportunidades donde otros ven disrupción.

- La cultura tiene una fuerte influencia en la toma de riesgos y la tolerancia al fracaso de los emprendedores.

- Los emprendedores comparten rasgos comunes.

El informe indica que los líderes empresariales exitosos asocian el éxito de su emprendimiento con: su experiencia como empleado, su educación, sus mentores, el apoyo familiar y la presencia de socios en su emprendimiento. Finalmente, el modelo de emprendedor que propone Ernst & Young (2011), describe 10 características esenciales : Visión, Pasión, Integridad, Colaboración, Innovación, Liderazgo, Calidad, Enfoque en el cliente, Flexibilidad y Resiliencia



**Figura 2. El DNA del empresario modelo.**  
**Fuente: Ernst & Young (2012) Nature or nurture? Decoding the DNA of the Entrepreneur.**

De acuerdo con Díaz (2014), los emprendimientos de alto impacto se identifican principalmente por los siguientes rasgos compartidos:

- **Colaboración.** Generalmente se trata de colectivos multidisciplinares de varios emprendedores que comparten pasiones y unen esfuerzos y conocimientos para alcanzar objetivos comunes.

- **Pasión.** Cuentan con equipos apasionados en los que las habilidades y conocimientos de cada miembro del equipo se complementan para desarrollar proyectos mucho más interesantes y complejos de los que cada uno podría llevar a cabo de manera individual.

- **Simplicidad.** Su principal objetivo es solucionar problemas y satisfacer necesidades de la manera más efectiva posible, de manera que no crearán productos o servicios complejos sino por el contrario, sus propuestas serán simples.

- **Aprovechamiento de la tecnología.** Este tipo de emprendimientos usan la tecnología para tratar de reducir costos, de incrementar beneficios y de romper barreras geográficas que les permitan llegar a nuevos mercados. Aprovechando la tecnología tratan de maximizar el impacto de sus negocios.

- **Potencial internacional.** Debido al aprovechamiento de las nuevas tecnologías los emprendimientos de alto impacto tienen el potencial de trascender globalmente involucrando para su negocio a clientes, proveedores, aliados y socios en cualquier parte del mundo.

- **Rentabilidad.** Los emprendimientos de alto impacto deben generar una rentabilidad económica, ya que es una condición sin la cual sería imposible que se mantenga en el mercado.

- **Sostenibilidad.** Los emprendimientos de alto impacto están apostándole a desarrollar propuestas de valor que contribuyan positivamente con la conservación del medio ambiente ya que los actuales consumidores

están dispuestos a rechazar los productos y marcas que pongan en riesgo el entorno ambiental.

- **Orientación a las tendencias.** Los emprendimientos de alto impacto buscan dirigirse a mercados en crecimiento que se basan en tendencias sociales y tecnológicas que impactan el entorno.

- **Innovación.** Una cualidad de estos emprendimientos es que se arriesgarán a hacer las cosas de manera diferente, pero siempre teniendo como objetivo crear valor para el segmento de clientes que han elegido. La innovación se da no solo en el producto o servicio que provee el emprendedor de alto impacto, se puede llevar a cabo en cualquier parte del proceso productivo.

- **Impacto social.** Además de crear valor para sus clientes, este tipo de emprendedores se alían con otros para crecer mutuamente, generando empleo y creando nuevas oportunidades. Además, contribuyen a la solución efectiva de problemáticas presentes en su entorno.

- **Creación de valor.** Un modelo de negocios crea valor cuando sus productos y servicios se convierten en algo importante para el consumidor. Los emprendimientos de alto impacto no solo venden productos o servicios, venden emociones, experiencias, sentimientos, beneficios, soluciones y valores.

***Integrando las aportaciones de Ernst & Young (2011) y Díaz (2014), es posible identificar un conjunto de atributos propios del emprendimiento y emprendedor de alto impacto:***

Rasgos del Emprendimiento de alto impacto	Rasgos del emprendedor de alto impacto
1. Colaboración	1. Visión
2. Multidisciplinariedad	2. Pasión
3. Simplicidad	3. Actitud
4. Rentabilidad	4. Formación
5. Aprovechamiento de tecnología	5. Resiliencia
6. Potencial Internacional	6. Liderazgo
7. Sostenibilidad	7. Experiencia
8. Innovación	8. Conocimientos previos
9. Orientación a tendencias	9. Autocontrol
10. Impacto Social	10. Apoyo de mentores
11. Creación de valor.	11. Apoyo familiar

## Justificación, relevancia e impacto.

Los emprendimientos de alto impacto, a diferencia de los emprendimientos de subsistencia o autoempleo, por sus características orientadas a la sostenibilidad económica, ambiental y social, así como por el enfoque global y de innovación, demandan sin duda de una cultura organizacional que permita favorecer las condiciones para cambiar el paradigma empresarial, de la supervivencia al alto impacto. En el Valle del Mezquital, dadas condiciones que han motivado la generación de las MiPyMEs y su financiamiento basado en remesas, es fundamental reorientar el desarrollo de nuevos emprendimientos para crear un nuevo tipo de empresas en la región: empresas que no solo logren permanecer en el tiempo y generar riqueza para su entorno, sino hacerlo de manera sostenible, creando valor para sus clientes, proveedores y comunidad, preservando el medio ambiente e impactando favorablemente en el desarrollo social de la región.

Por ello, la relevancia de la presente propuesta se sustenta en la caracterización de los rasgos de la cultura organizacional de las MiPyMEs del Valle del Mezquital, ya que permitirá identificar los elementos que contribuyen en mayor medida al desarrollo de estrategias para impulsar el emprendimiento de alto impacto. La divulgación de los resultados, permitirá a las MiPyMEs del Valle de Mezquital alinear su cultura organizacional para disponerla al desarrollo de emprendimientos de alto impacto, posibilitando así, condiciones para que las MiPyMEs de la región aspiren a mantenerse y crecer, impactando en el desarrollo económico y social del Valle del Mezquital de manera sostenible.



## Metodología y alcances

La razón fundamental que ha motivado el presente estudio sobre la identificación de los rasgos de la cultura organizacional de las MiPyMEs del Valle del Mezquital para impulsar el emprendimiento de alto impacto ha sido porque hasta el momento ninguna instancia pública o privada ha realizado algún estudio al respecto, y principalmente porque las actividades económicas sobre las que se sustenta el ingreso de las muchas familias en esta región del Estado de Hidalgo están relacionadas con la sobrevivencia, desarrollo y consolidación de las MiPyMEs. Para llevar a cabo la investigación propuesta fue preciso contar con una serie de elementos metodológicos que incluyeron: la definición del tipo de estudio, los participantes y los instrumentos de recopilación y de análisis de datos, todo ello basado en la utilización del modelo Competing Value Framework (Cameron y Quinn, 1999) para identificar el tipo de cultura dominante. El alcance de la investigación incluyó a una muestra validada de 80 MiPyMEs ubicadas en los municipios que conforman el Valle del Mezquital, mismos que comparten la problemática antes descrita.

### Tipo de estudio, diseño de la investigación y participantes.

Dado que el estudio buscó identificar propiedades o características de un grupo de empresas a través de un análisis específico y en virtud de que el tipo de información que se pretende recopilar acerca de las variables elegidas se realizará de forma independiente (Hernández, 2006), el estudio fue de tipo descriptivo. Puede catalogarse el presente estudio con un diseño de investigación no experimental dado a que se observaron las variables tal como se dan en su contexto natural para posteriormente efectuar un análisis sobre ellas, de manera que ninguna de las

variables fue modificada durante el estudio. El estudio se realizó en un periodo de tiempo único para ser concluido en el año 2015. Se eligió un tamaño de muestra de 80 MiPyMEs con registro en el Sistema de Administración Tributaria establecidas en alguno de los municipios que conforman la región del Valle del Mezquital en el Estado de Hidalgo.

### Modelo de diagnóstico e identificación de cultura dominante

Para comenzar el estudio, se realizó un análisis de tres diferentes modelos de diagnóstico de la cultura organizacional que incluyen variables relacionadas con la implementación de estrategias de mejora de la calidad en la organización, como el modelo de Martínez y Robles (2009) que destaca la importancia del entendimiento y la satisfacción de los requisitos de los clientes internos y externos; el modelo de Buenaventura (1995) que se enfoca en el establecimiento de estrategias de motivación del personal para favorecer el cambio cultural que supone la implementación de estrategias de mejora; y el modelo de Hernández, et al (2007) quienes resaltan la importancia del desarrollo una cultura de calidad en la que existan individuos comprometidos y colaborativos, responsables de la satisfacción de sus clientes.

Posteriormente, se realizó una adaptación que integró, además de los modelos anteriores, las aportaciones de: Maull, Brown y Cliffe (2001) así como de: Robbins y Judge (2009) con lo cual se aseguraría que el modelo se oriente a posibilitar la implementación de estrategias de mejora de la calidad y el desempeño, aprovechando para ello los rasgos más relevantes de la cultura organizacional de las MiPyMEs.

A este conjunto de variables, se incorporaron seis variables más, extraídas del modelo Competing Value Framework (Cameron y Quinn, 1999) con la finalidad de identificar el tipo de cultura organizacional en este marco referencial y poder contrastar con los rasgos culturales de la primera parte del modelo de diagnóstico.

## Instrumentos

Para llevar a cabo la recopilación de información se diseñaron cuatro instrumentos: una Ficha de identificación y cuestionario para recopilar, mediante un análisis cualitativo

y cuantitativo, el perfil general de las organizaciones evaluadas así como el perfil de la organización hacia el emprendimiento de alto impacto; un cuestionario para identificar el perfil particular del emprendedor de alto impacto; un cuestionario para recopilar los datos cuantitativos del primer conjunto de variables orientado a ubicar los rasgos generales de la cultura de las organizaciones evaluadas; y finalmente un cuestionario destinado a recopilar los datos para la identificación del tipo de cultura dominante de acuerdo con el modelo Competing Value Framework de Cameron y Quinn (1999), realizando un análisis cuantitativo.

Tabla 2:  
Instrumentos para el diagnóstico de la cultura organizacional en las MiPyMEs para impulsar el emprendimiento de alto impacto en el Valle del Mezquital

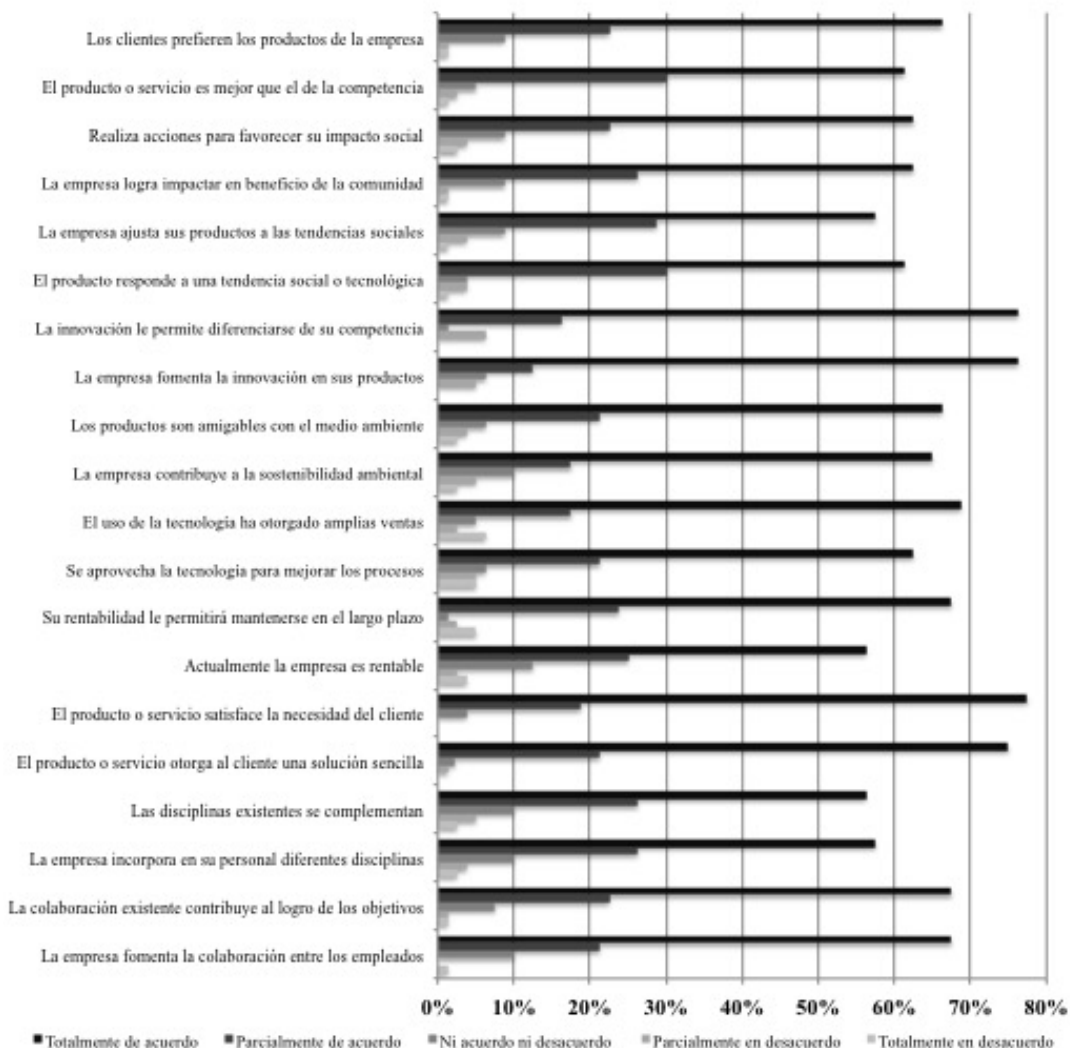
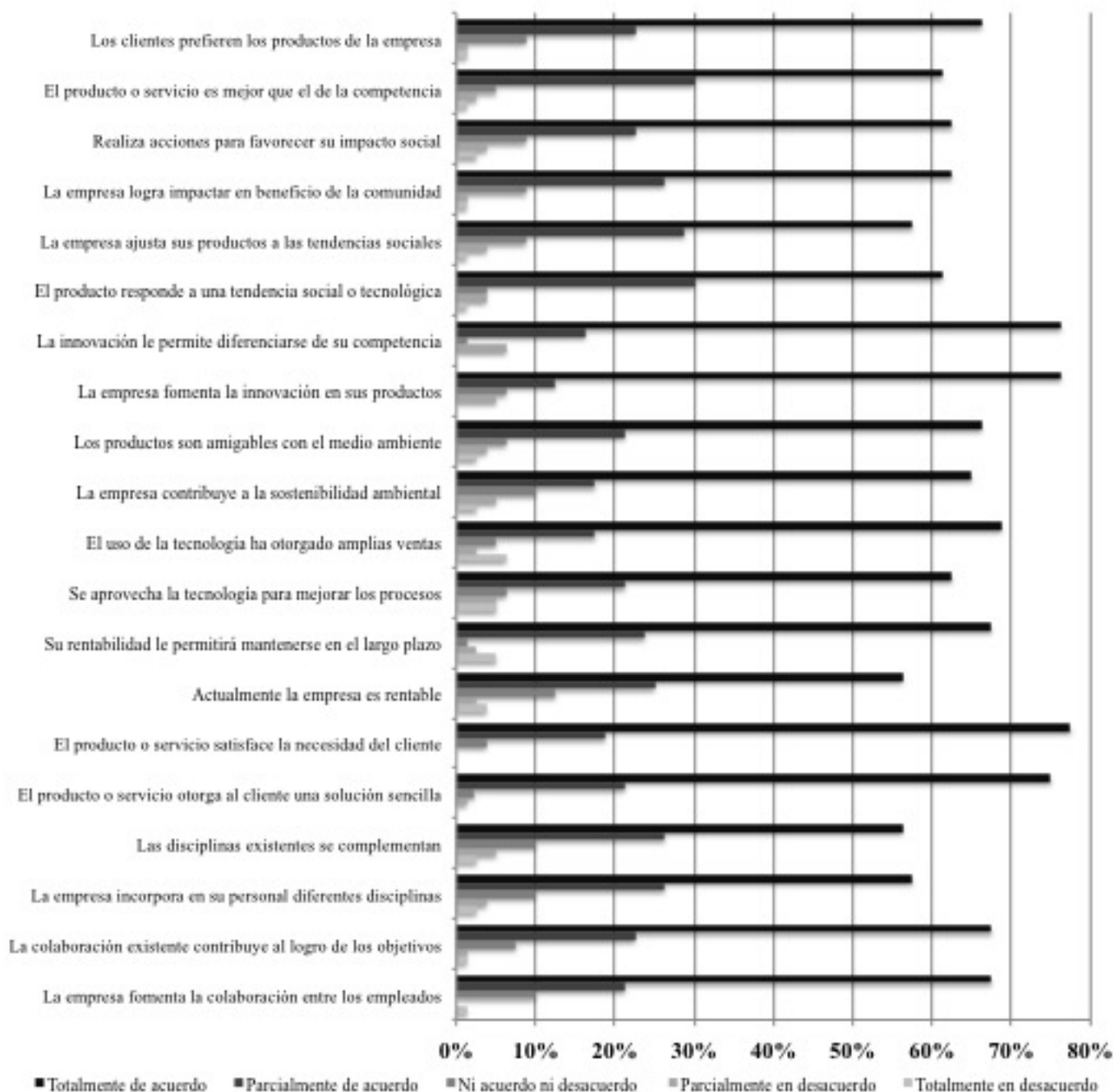


Tabla 2: (Continuación)

Instrumentos para el diagnóstico de la cultura organizacional en las MiPyMEs para impulsar el emprendimiento de alto impacto en el Valle del Mezquital



Nota. Fuente: Basado en Cameron, K. y Quinn, R. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Addison-Wesley Series. New York.; en Ernst & Young (2012) Nature or nurture? Decoding the DNA of the Entrepreneur y en Díaz (2014) Diez características de los emprendimientos de alto impacto.

A continuación se describen los resultados del estudio agrupados por categorías del modelo utilizado:

## 1. Perfil de las organizaciones.

De acuerdo a la clasificación del INEGI (2010) el giro al que pertenecen las empresas que integraron la muestra es variado: el 60% es del giro de servicios, seguidas por el 27.5% que son del giro industrial y un 12.5% del giro comercial. El total de las empresas familiares se ubican en la región del Valle del Mezquital, en los municipios de Actopan, Alfajayucan, Atitalaquia, Cardonal, Chilcuautla, Francisco I. Madero, Ixmiquilpan, Mixquiahuala, Progreso de Obregón, San Salvador, Tasquillo, Tezontepec de Aldama, Tlahuelilpan y Tula de Allende.

En cuanto a su personalidad jurídica, el 55% son personas físicas y el 45% son personas morales. En cuanto a las fuentes de los recursos para iniciar o fortalecer sus operaciones, se identificó que el 75% de las empresas realizan sus operaciones con recursos propios, el 17.5% con apoyo de financiamiento público y el 7.5% con financiamiento mixto. Respecto de su antigüedad, se identificó que el 12.5% de la organizaciones que integraron la muestra tienen menos de 5 años, el 43.75% entre 5 y 10 años, el 15% entre 10 y 20 años, el 20% entre 20 y 30 años; y el 8.75% tiene más de 30 años. El promedio de empleados por empresa fue de 18 colaboradores y el promedio de empleados familiares de los propietarios laborando en la organización fue de 3. Se identificó que el 72.5% de las organizaciones cuentan con una misión declarada y el 75% de cuenta con una visión establecida. Del total de la muestra evaluada, el 78.75% cuenta con un conjunto de valores definidos. En el tema de proyección internacional, se identificó que el 17.5% del total de la muestra evaluada son MiPyMEs que exportan sus productos a otros países y que el 76.25% considera ampliar su mercado de manera global.

Los principales factores que favorecen el desempeño de las MiPyMEs evaluadas incluyen: la confianza del cliente, la calidad, la competitividad, el prestigio de las empresas, la atención al cliente, los precios, la ubicación, la innovación, el uso de tecnología, el equipo de trabajo, la disponibilidad de insumos, la mercadotecnia, la demanda de los productos y servicios, la buena administración, así como la capacitación y el compromiso de los colaboradores. En cuanto a los factores que limitan el buen desempeño de las MiPyMEs, estos incluyen: la deficiencia financiera, la competencia desleal, rotación del personal, altos costos de producción, inseguridad, transporte deficiente, el tipo de cambio, la falta de regulación, la desorganización al interior de las empresas y la falta de perseverancia de los inversionistas.

## 2. Perfil de la organización hacia el emprendimiento de alto impacto.

El análisis del perfil de la organización para el emprendimiento de alto impacto realizado con base en la propuesta de Ernst & Young (2012), consideró aspectos fundamentales para este tipo de emprendimientos tales como: colaboración, multidisciplinariedad, simplicidad, rentabilidad, aprovechamiento de tecnología, sostenibilidad, innovación, orientación a tendencias, impacto social y creación de valor.

En este sentido, la figura 2 permite apreciar que el principal rasgo que distingue a las organizaciones evaluadas es su orientación hacia la resolución de necesidades de sus clientes, posteriormente la innovación y la simplicidad constituyen atributos que perfilan a las organizaciones hacia el emprendimiento de alto impacto, seguidos por el uso de la tecnología y el fomento de la colaboración. Los aspectos que presentan menor fortaleza para que las organizaciones se orienten al



emprendimiento de alto impacto son: la rentabilidad de las empresas y su orientación a la satisfacción de necesidades en el marco de nuevas tendencias sociales y tecnológicas.

De acuerdo con los resultados obtenidos, la multidisciplinariedad es una condición en la que las organizaciones aún no muestran fortaleza suficiente para orientarse al emprendimiento de alto impacto

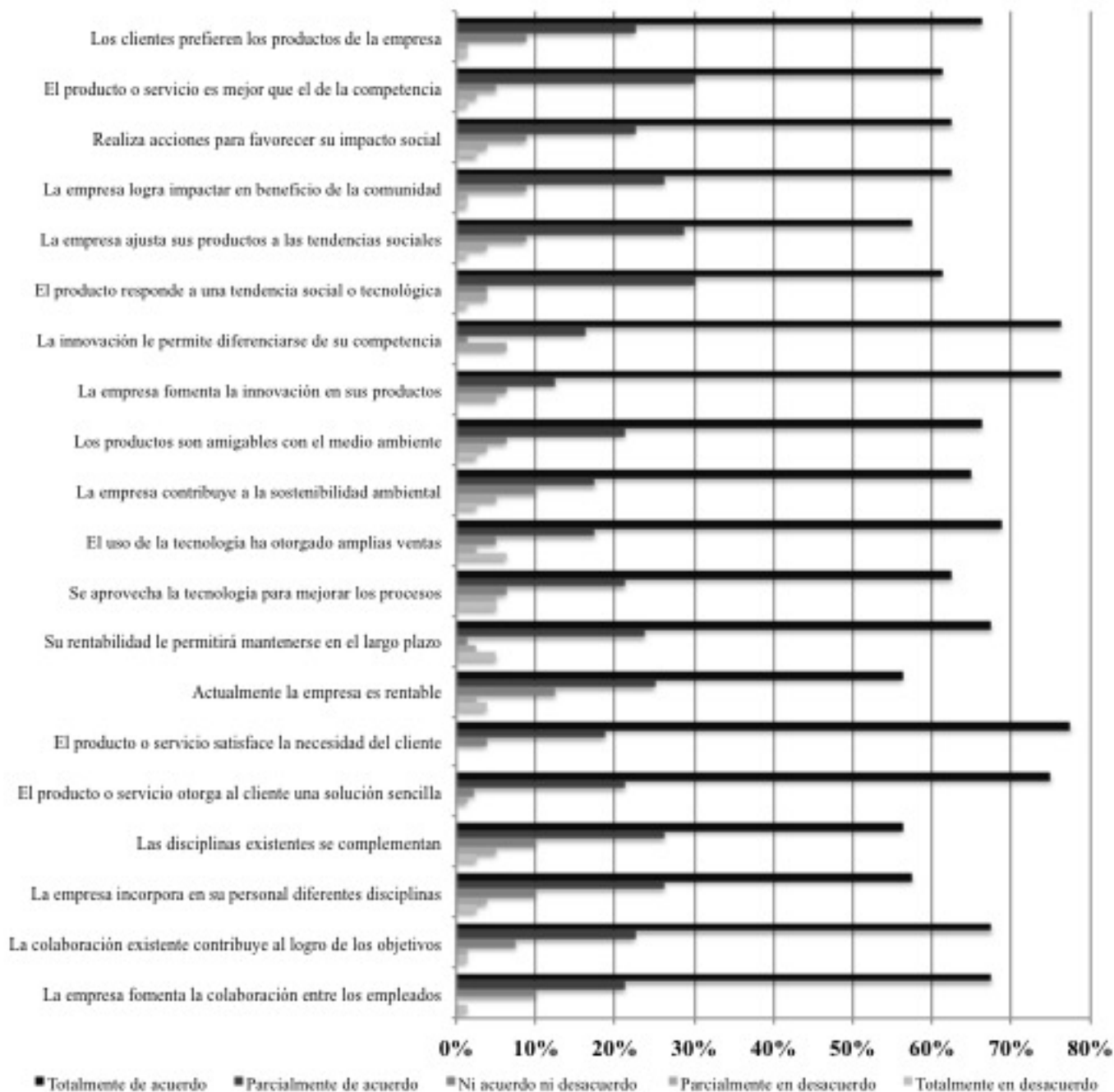


Figura 3. Resultados del Perfil de la organización hacia el emprendimiento de alto impacto.

### 3. Perfil de emprendedor de alto impacto.

El conjunto de características y atributos asociados a los emprendedores de alto impacto que fueron analizados en esta categoría incluyó aspectos como: visión personal, pasión

por la idea o el emprendimiento, actitud, resiliencia, formación, liderazgo, experiencia previa, manejo del autocontrol, así como la existencia de apoyo de mentores y apoyo familiar para la implementación del emprendimiento.

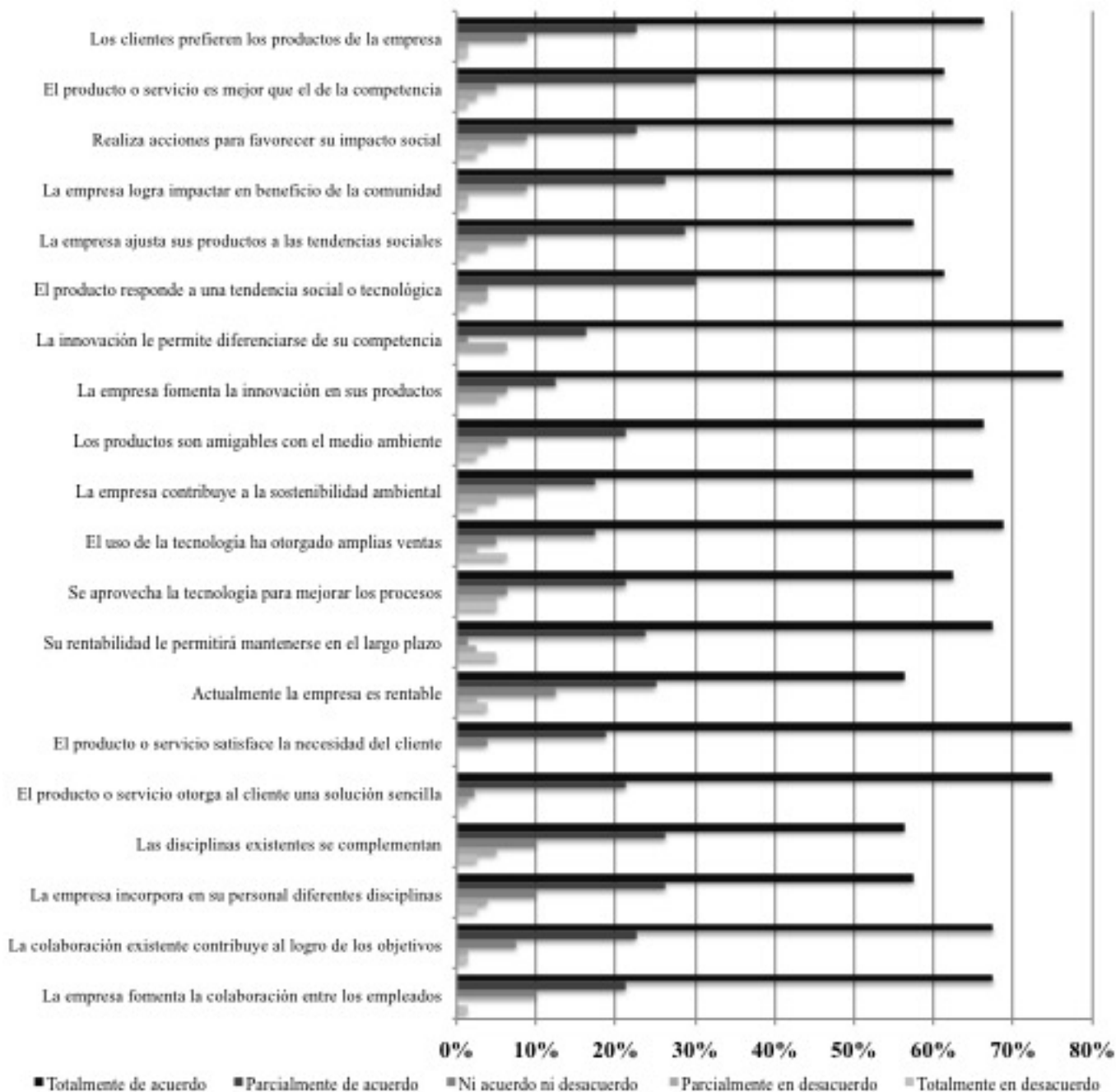


Figura 4. Resultados del Perfil emprendedor de alto impacto

En esta categoría es posible identificar hallazgos de mucha relevancia para reconocer el perfil del emprendedor como un perfil orientado al emprendimiento de alto impacto, tal es el caso de las variables con mayor fortaleza encontradas: el deseo personal del emprendedor por tener su propia empresa y la pasión que deposita en su emprendimiento o idea.

Le siguen en orden de frecuencia, el establecimiento de una visión personal y el énfasis en transmitir a los colaboradores de la pasión por el crecimiento del emprendimiento, seguidas por el reconocimiento de la importancia que para este tipo de emprendedores tienen la actitud, la resiliencia y el liderazgo.

Destaca también que la mayoría de los emprendedores reconocen el autocontrol como una condición clave para el crecimiento de su empresa y que en su mayoría están dispuestos a apoyar a algún familiar en su emprendimiento, no obstante que la mayoría no recibió este tipo de apoyo.

Respecto de los aspectos con mayor debilidad identificados en esta categoría, se encuentra la tolerancia al fracaso empresarial ya que es la variable que la mayoría de los emprendedores reconocen como carente de fortaleza y que es clave para adquirir un perfil de emprendedor de alto impacto.

La experiencia actual y previa; así como la formación profesional no son variables que denoten fortaleza en la muestra evaluada y que sin embargo han sido reconocidas por diversos autores como condiciones clave para favorecer el emprendimiento de alto impacto.

## 4. Comunicación

Para la evaluación de esta variable se consideró no solo la existencia de los medios utilizados para la comunicación, sino su efectividad, el tipo de mensajes utilizados, la

claridad de la información, así como la apertura para la retroalimentación por parte de colaboradores y clientes. En esta categoría, las mayores fortalezas de las organizaciones se encuentran tanto en el clima de apertura propicio para la comunicación, así como en el compromiso con el logro de los objetivos que refleja la comunicación interna, seguidas por la claridad de los mensajes por parte de la dirección y por la diversidad de medios existentes para la comunicación. Las variables que demuestran menor fortaleza son las relacionadas con la suficiencia de los mecanismos de retroalimentación para expresar las quejas y sugerencias por parte de los clientes, así como la efectividad y agilidad de los medios de comunicación existentes.

## 5. Clima organizacional

De acuerdo a la clasificación del INEGI (2010) el giro al que pertenecen las empresas que integraron la muestra es variado: el 60% es del giro de servicios, seguidas por el 27.5% que son del giro industrial y un 12.5% del giro comercial.

Destaca el reconocimiento del cuidado del medio ambiente, la conformidad con los salarios y prestaciones, así como con horarios y tiempos de descanso.

La percepción de las buenas relaciones entre compañeros de trabajo, la existencia de espacios físicos confortables, así como la disposición para el trabajo colaborativo, se inclinaron hacia la satisfacción.

Sin embargo, se aprecian áreas de oportunidad en la mejora de aspectos tales como: las oportunidades de crecimiento y la existencia de medidas de racionalidad para lograr ahorros, ya que la percepción en estos aspectos fue de insatisfacción, lo cual puede afectar el clima de la organización.

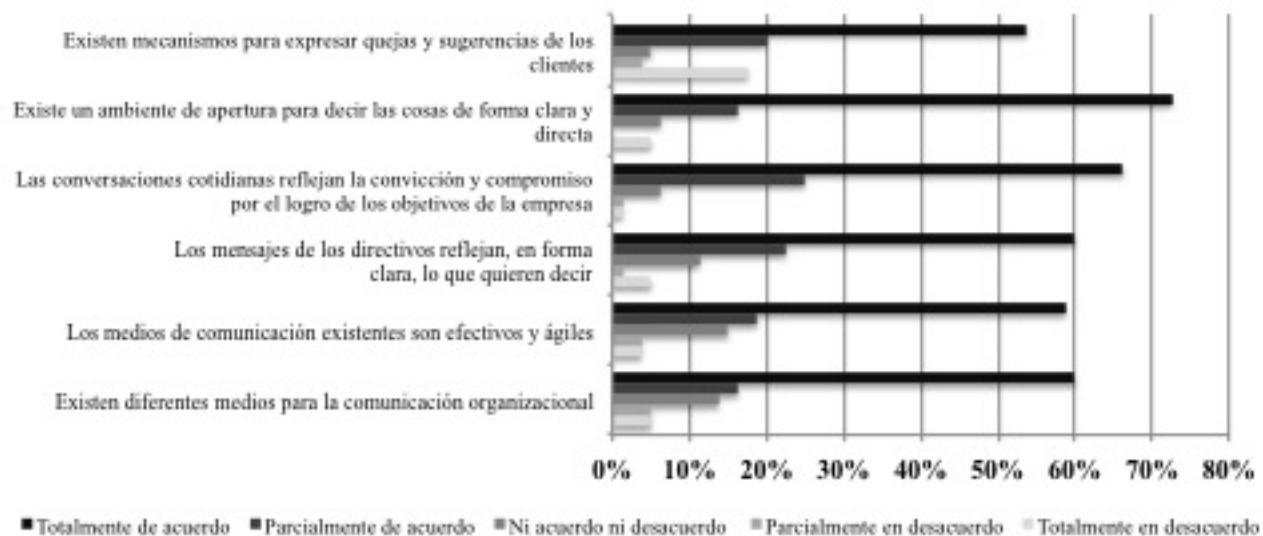


Figura 5. Resultados de la categoría: Comunicación

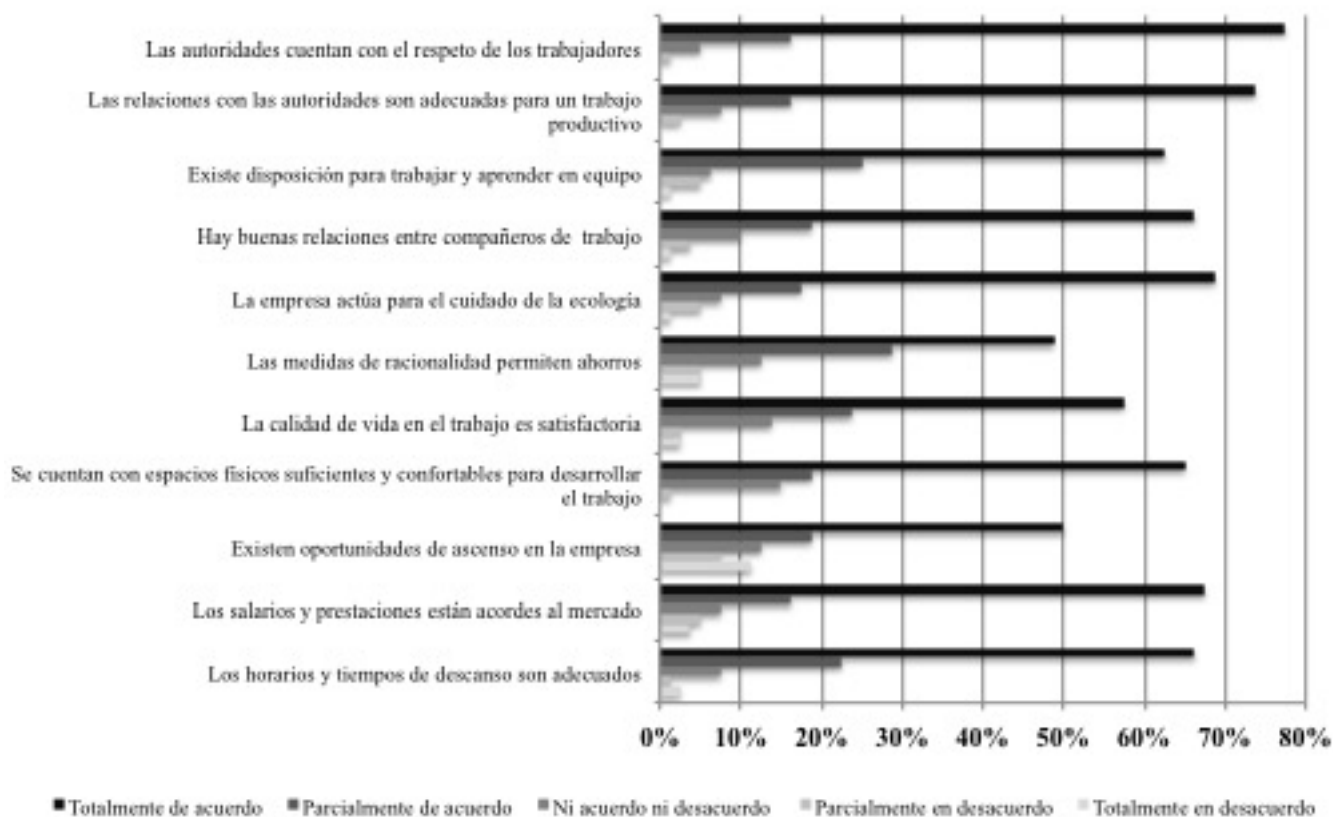


Figura 6. Resultados de la categoría: Clima Organizacional



## 6. Símbolos y signos

La evaluación respecto de los símbolos y signos como parte de la cultura organizacional, permite apreciar fortalezas de las MiPyMEs en cuanto a la difusión de una imagen institucional y la utilización de símbolos que la robustecen tales como el uniforme, logotipos y elementos mercadológicos. De igual manera, permite identificar el aprovechamiento de rituales y creencias a favor de los objetivos que persiguen las organizaciones.

En esta categoría, las organizaciones evaluadas demostraron debilidad en todas sus variables ya que menos del 50% indicaron que hay una permanente difusión de la organización, no obstante, la mayoría reconocen que las creencias sobre el trabajo en la empresa son compartidas y que estas reflejan la convicción en el cumplimiento de los objetivos.

En cuanto a la existencia de símbolos que fortalezcan la imagen de las organizaciones, tales como el uso de uniformes o insignias, la percepción es ligeramente de satisfacción ya que el 63% indican que se esta condición se promueve en la organización.

Fue posible identificar oportunidades para el logro de mayor cohesión tanto en la existencia de rituales que distinguen la vida de las organizaciones (tales como celebraciones o ceremonias), como en la compartición de dichos rituales entre los miembros de la organización, ya que la percepción identificada es la de mayor debilidad en esta categoría.

## 7. Estilo directivo

Las mayores fortalezas de las organizaciones evaluadas en la categoría de estilo directivo radican en el establecimiento de acuerdos para la resolución de conflictos y en la apertura que muestran los directivos para las propuestas de cambio y para la innovación. Destaca igualmente la motivación que generan los directivos al personal a través de su propio ejemplo, la forma positiva en que se promueve la solución de diferencias, así como la percepción generalizada de que la asignación de responsabilidades se realiza de manera equitativa y respetuosa, todo lo anterior motivado por el estilo de dirección establecido.

Se ha identificado que las mayores áreas de oportunidad en cuanto al estilo directivo, se encuentran en la reacción ante los cambios en la empresa, en la puntualidad de la información respecto de dichos cambios, así como en el establecimiento y claridad de las expectativas que los directivos tienen respecto a sus colaboradores; no obstante, se aprecia que existe una percepción positiva de que los resultados que se han obtenido, son fruto del trabajo en equipo y que esta colaboración se promueve de manera permanente.

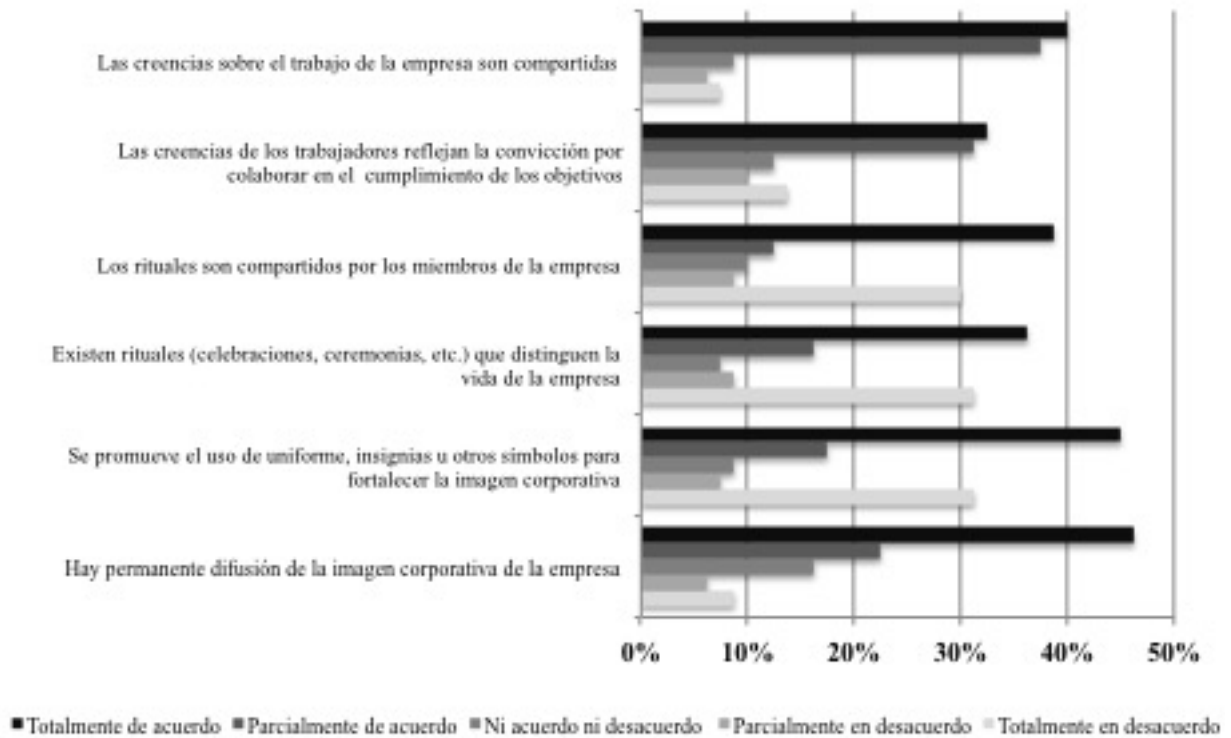


Figura 7. Resultados de la categoría: Símbolos y signos.

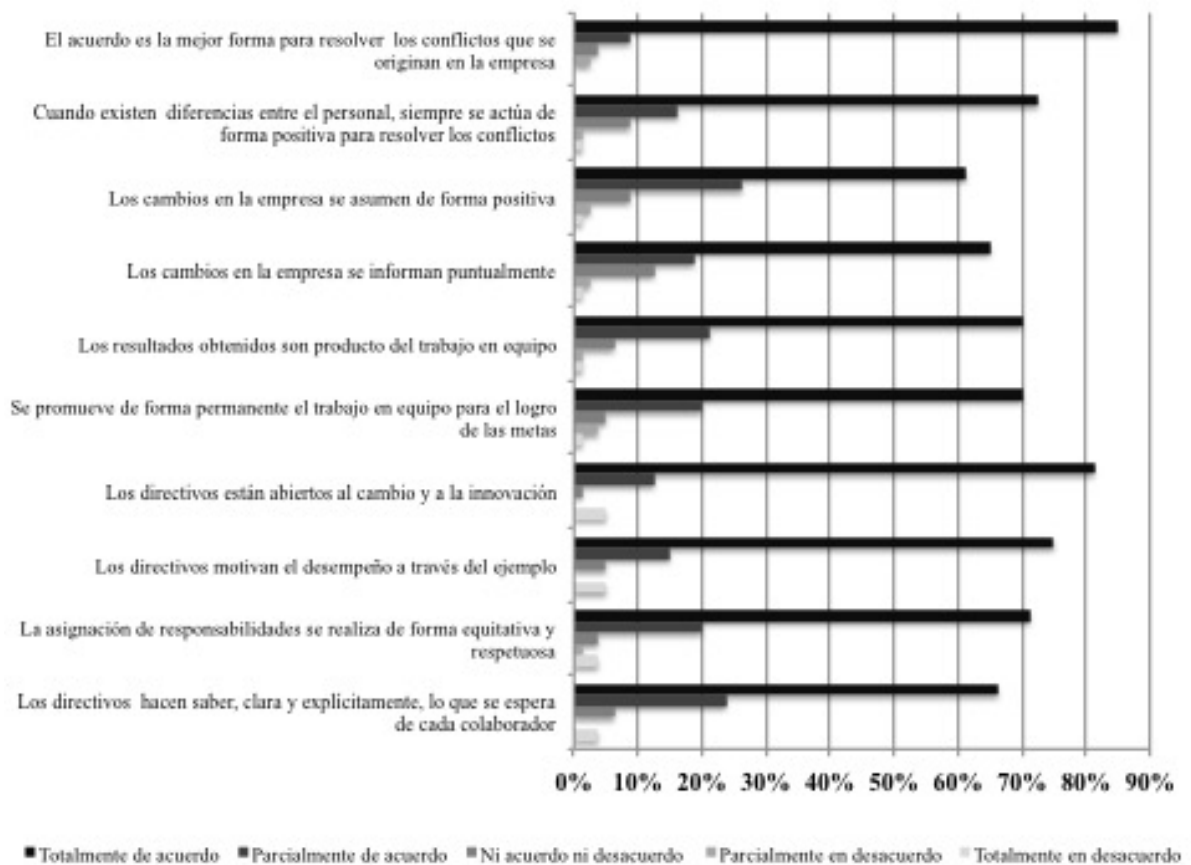


Figura 8. Resultados de la categoría: Estilo Directivo.

## 8. Motivación, reconocimiento y estímulos

En esta categoría se evaluó la percepción de la organización respecto de las estrategias de reconocimiento establecidas para promover la motivación del personal, así como los estímulos y prestaciones económicas existentes, ya que son determinantes para una cultura organizacional orientada a la mejora continua del desempeño.

En este sentido, fue posible identificar que el área de mayor fortaleza la constituye la percepción de que existe una asignación equitativa de estímulos al desempeño. En la mayoría de los casos las empresas cuentan con prestaciones adicionales al sueldo y en la generalidad, los estímulos establecidos para reconocer el desempeño resultan motivantes para el personal.

Sin embargo, existen debilidades plenamente identificadas en cuanto a que menos del 50% de las empresas evaluadas efectúa los reconocimientos a sus colaboradores en forma pública, lo cual podría brindar al personal mejor percepción y visibilidad de las estrategias de reconocimiento.

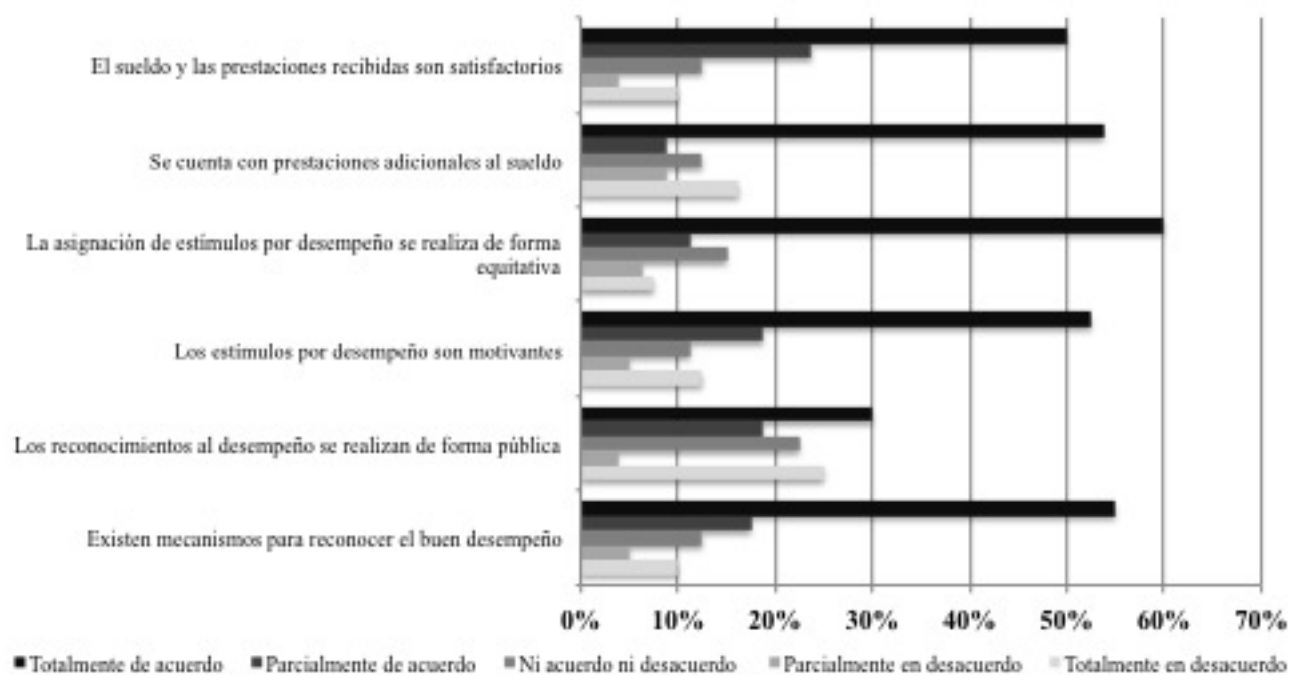


Figura 9. Resultados de la categoría: Motivación, reconocimiento y estímulos.

## 9. Normatividad Interna

Como resultado de la evaluación de la normatividad interna, fue posible identificar que en la mayoría de las empresas existe un reglamento interno que regula las actividades de la organización, no obstante que en un 20% no se cuenta con normativa, este mismo resultado se da en cuanto a la aplicación de la normatividad a todos los trabajadores.

En cuanto a la aplicación y difusión permanente de la normatividad interna, se aprecia que existen áreas de oportunidad claramente identificadas ya que más del 20% de empresas consideran que esta aplicación y difusión del reglamento interno, no se lleva a cabo.

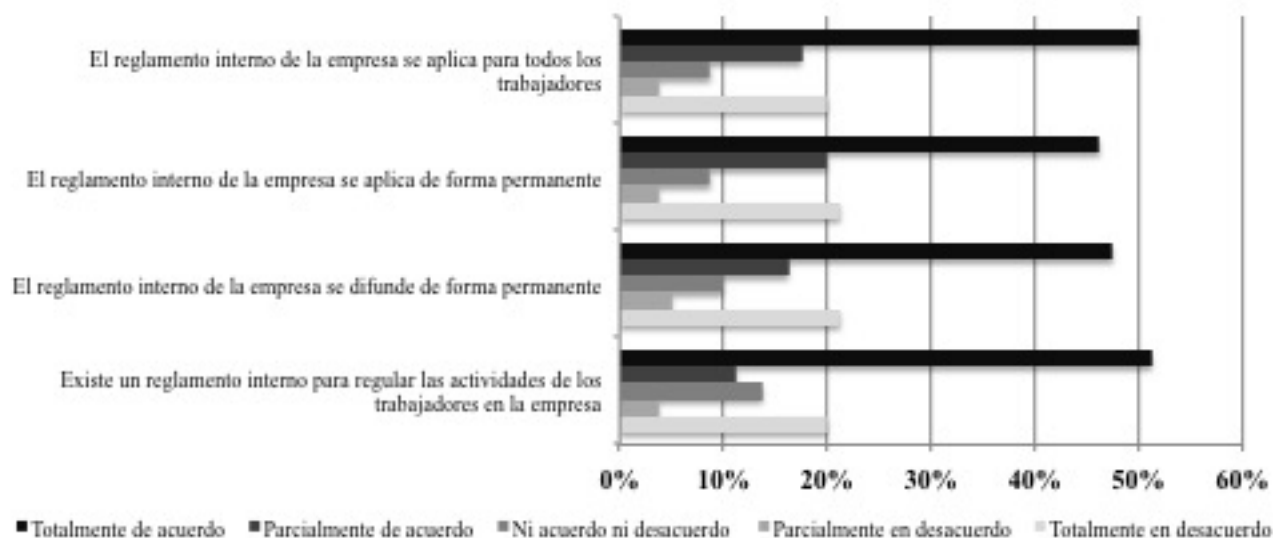


Figura 10. Resultados de la categoría: Motivación, reconocimiento y estímulos.

## 10. Capacitación y desarrollo

En muchas de las organizaciones evaluadas existen estrategias de capacitación para todo o parte del personal (68%), las cuales se llevan a cabo de forma equitativa en su mayoría. Esta condición permite que exista una percepción ligeramente favorable de que se promueve el desarrollo profesional de manera permanente. Sin embargo, la inexistencia de planes de desarrollo profesional para cada colaborador de la empresa constituye el área de mayor debilidad en esta categoría.

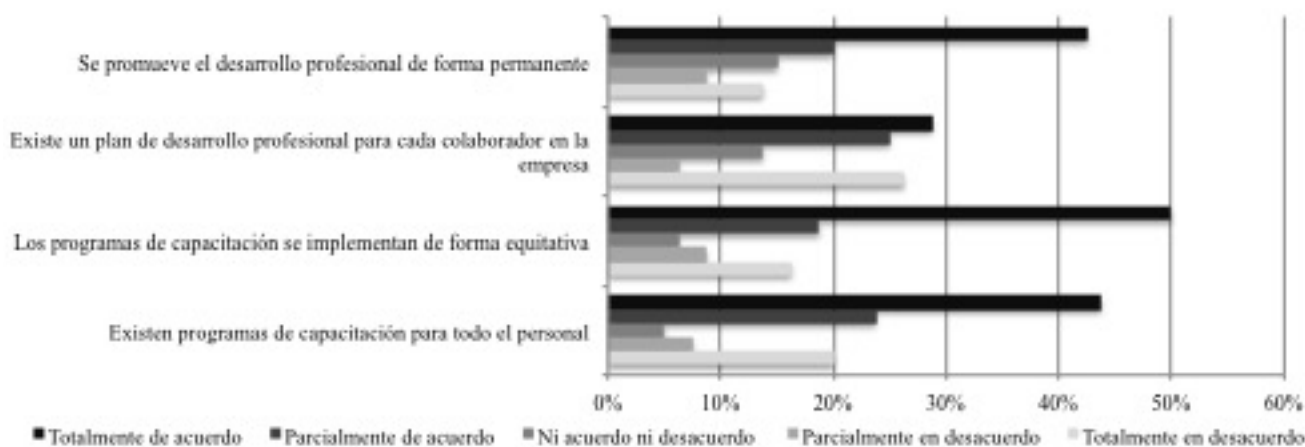


Figura 11. Resultados de la categoría: Capacitación y desarrollo.



## 11. Visión empresarial

Existe la percepción en la mayoría de las organizaciones que se tienen definidas las metas en el corto y mediano plazo, y que las actividades que se desarrollan se orientan al cumplimiento de dichas metas, sin embargo, se aprecia que no necesariamente cuentan con planes de trabajo para describir la manera en que alcanzarán sus objetivos, ni realizan autoevaluaciones para determinar sus fortalezas y debilidades.

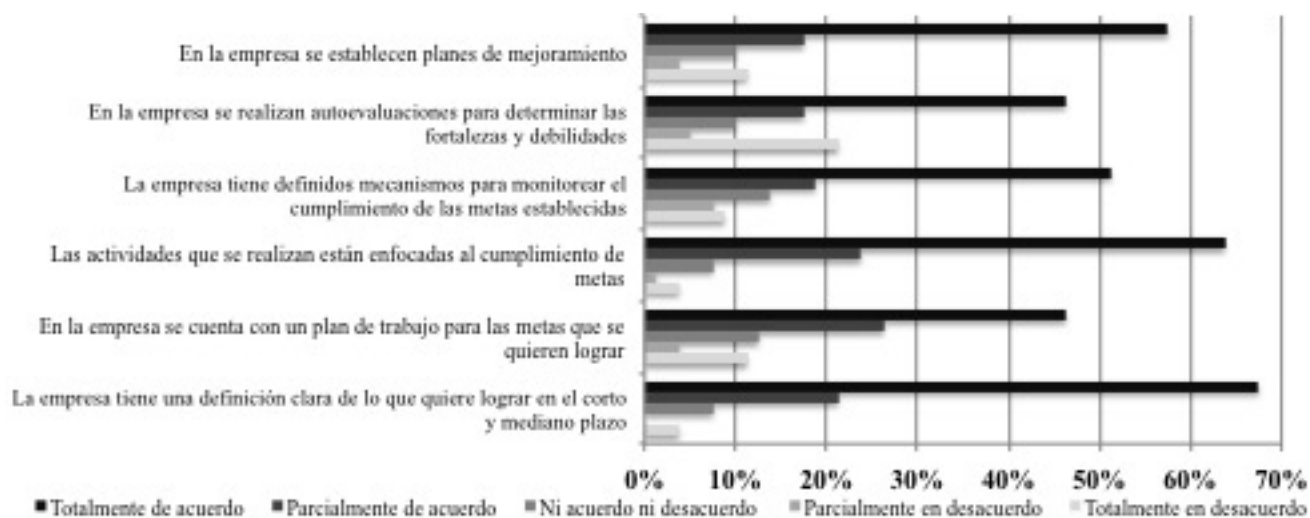


Figura 12. Resultados de la categoría: Visión empresarial.

## 12. Capacidad de Gestión

En esta categoría se identificó que la mayor fortaleza de las organizaciones de la muestra radica en contar con los insumos necesarios para el desarrollo adecuado de las actividades, así como en la mejora continua de su equipamiento e instalaciones, no obstante que la incorporación de tecnología para la mejora de la calidad no ha sido suficientemente atendida y que se demandan procedimientos que permitan estandarizar las actividades. El área de mayor debilidad en esta categoría la constituye la inexistencia de programas de mejora de la calidad.

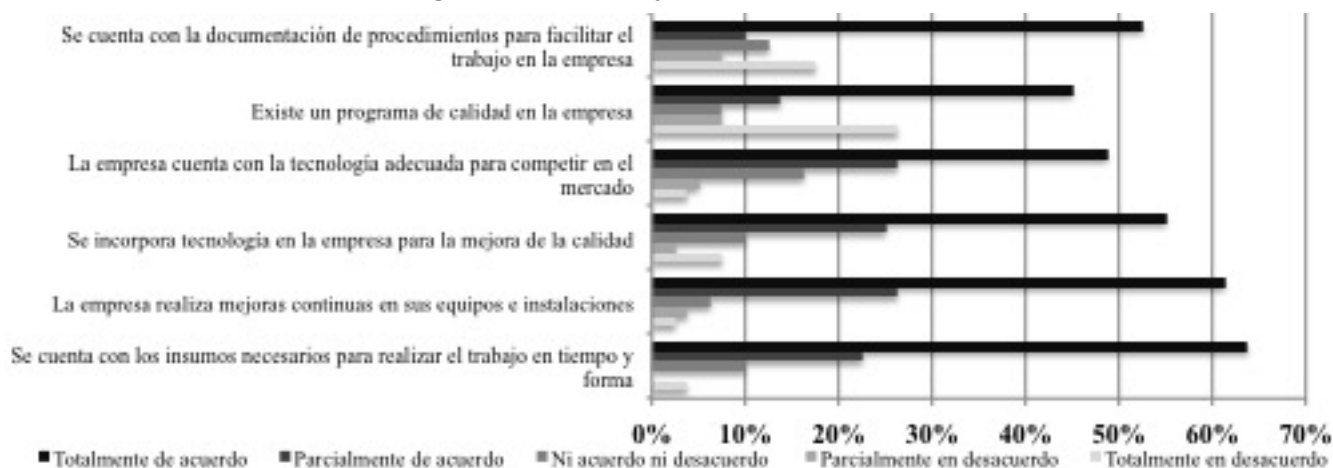


Figura 13. Resultados de la categoría: Visión empresarial.

### 13. Características dominantes

Tomando en consideración el modelo de Cameron y Quinn (1999), en esta sección de resultados fue posible identificar que en las organizaciones evaluadas predomina en primer lugar las características relacionadas con la Cultura Mercado (29%), seguidas por la Cultura Jerarquizada (27%). En el primer caso, la organización está muy orientada a los resultados y la mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. En este tipo de organizaciones las personas son competitivas entre sí. En el segundo caso la organización es muy estructurada y controlada, son organizaciones donde generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.

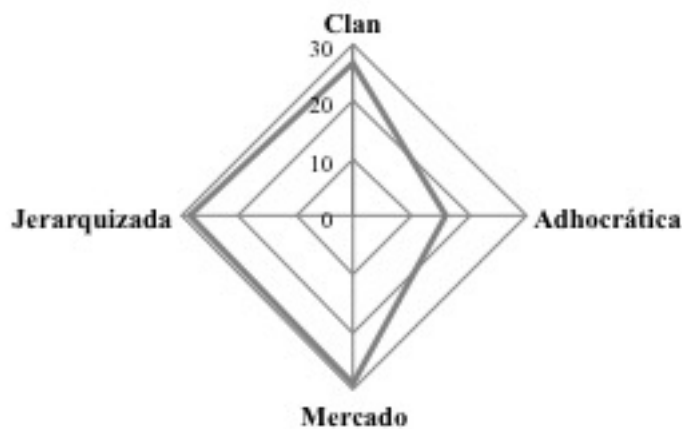


Figura 14. Resultados de la categoría: Características Dominantes.

### 14. Líderes de la organización

Esta categoría de evaluación considera la orientación del liderazgo hacia los propósitos que identifican a cada uno de los tipos de cultura organizacional que proponen Cameron y Quinn (1999). En este sentido, fue posible identificar que los tipos de cultura preponderante son: Jerarquizada (29%), seguida por Clan (26%) y Mercado (25%). Esto significa que en la mayor parte de organizaciones el-

liderazgo es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia, pero también como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros; así como para el asegurar los resultados.

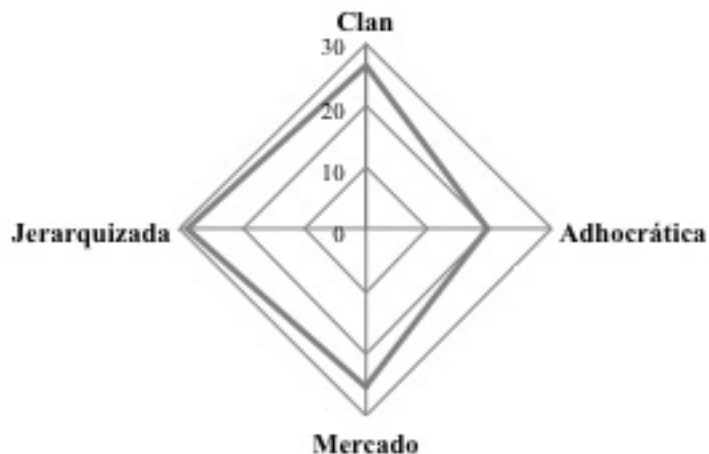


Figura 15. Resultados de la categoría: Líderes de la organización.

### 15. Estilo Gerencial

La categoría de estilo gerencial considera características específicas determinar el estilo de manejo del recurso humano en las organizaciones. En este sentido, fue posible identificar que la percepción del estilo gerencial se orienta principalmente hacia la cultura Jerarquizada (31%) y a la cultura Clan en segundo lugar (29%). En este caso en la mayoría de organizaciones el estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas, así como por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.

## 17. Énfasis estratégico

De acuerdo con Cameron y Queen (1999), el énfasis estratégico en una cultura organizacional identifica las preferencias de la organización respecto de la confianza, apertura, participación, retos, competitividad, estabilidad y control. Al respecto se identificó que el énfasis estratégico se orienta principalmente hacia la Cultura Mercado (28%), seguida de la Cultura Clan (25%) y Jerarquizada (25%). Esto significa que la mayoría de organizaciones enfatizan el desarrollo de acciones competitivas para ganar espacios en los mercados y que muchas de ellas promueven el desarrollo humano, fomentan la confianza, la apertura y la participación, así como la permanencia y la estabilidad. Son organizaciones donde la eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.

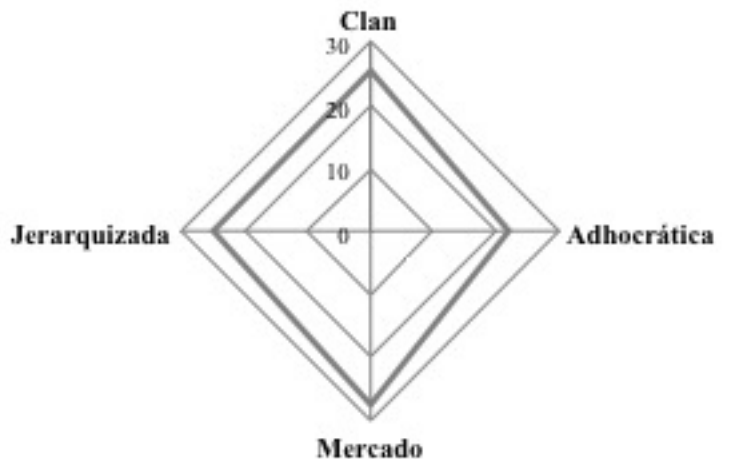


Figura 18. Resultados de la categoría: Unión de la organización

## 18. Criterios de éxito

Los criterios para la definición del éxito en las organizaciones evaluadas se perfilan hacia el estilo de la Cultura Clan (29%), seguida de la Cultura Jerarquizada (25%). Lo anterior significa que la mayoría de las organizaciones definen el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas, así como en la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.

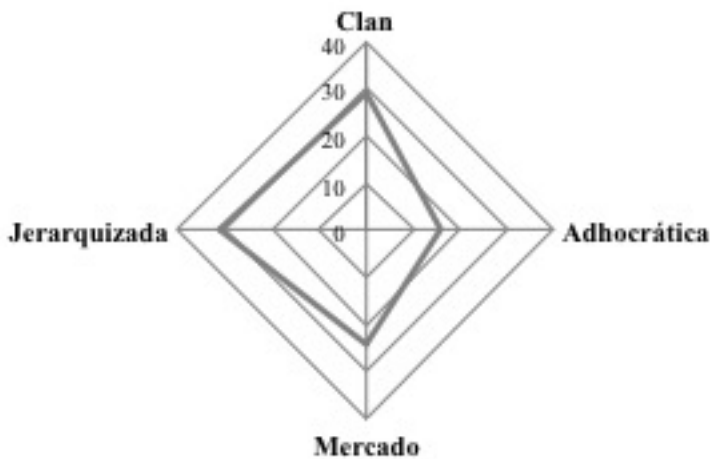


Figura 16. Resultados de la categoría: Líderes de la organización.

## 16. Unión de la organización

Respecto de la categoría de Unión de la organización, los resultados muestran una mayor orientación hacia la cultura Clan (30%) en primer término y hacia la cultura jerarquizada en segundo lugar (25%). Esto significa que lo que mantiene unido a la mayoría de las organizaciones es la lealtad y la confianza mutua, así como las políticas y las reglas establecidas para mantener a la organización en marcha.

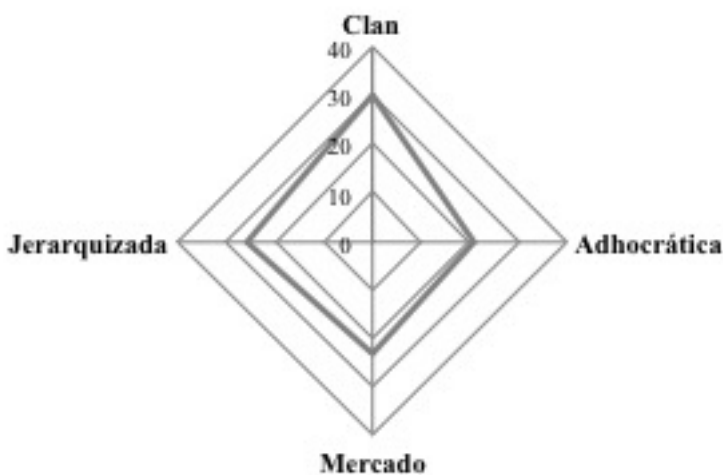
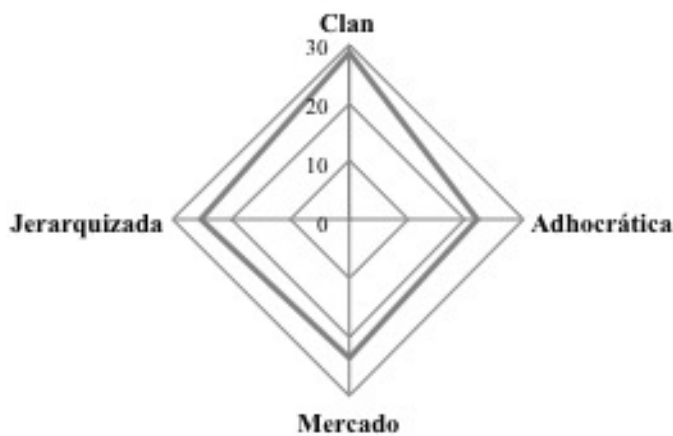


Figura 17. Resultados de la categoría: Unión de la organización.



**Figura 19. Resultados de la categoría: Criterios de éxito.**

## Conclusiones y recomendaciones

En todo el territorio mexicano y sin duda en el Valle del Mezquital, las MiPyMES se han constituido como generadoras de empleo y como detonadoras del desarrollo social y económico de esta región que, además de ser la más grande del Estado de Hidalgo, representa un tercio de la superficie de la entidad.

Es de particular relevancia que el tipo de servicios y productos que las MiPyMEs estudiadas generan, tiene relación directa con el aprovechamiento de los recursos naturales y la vocación agrícola, comercial y de servicios del Valle del Mezquital. El tiempo de operación y crecimiento que han tenido las empresas es variable, sin embargo destaca el hecho que más del 50% fue creada en los últimos 10 años, lo cual es signo de la importancia que han adquirido para la economía regional en las más recientes décadas, no obstante es preciso que los emprendimientos cuenten con rasgos de alto impacto para favorecer su permanencia y sobre todo para incrementar el impacto social y medioambiental en una región que históricamente se ha distinguido justamente por la pobreza de la mayoría de sus habitantes y por el detrimento de su ecología.

En ese sentido, el análisis del perfil de la or-

ganización para el emprendimiento de alto impacto que este estudio incorporó con base en la propuesta de Ernst & Young (2012), permitió identificar que los principales rasgos que distinguen a las organizaciones evaluadas son su orientación hacia la resolución de necesidades de sus clientes, la innovación, la simplicidad, así como el uso de la tecnología y el fomento de la colaboración. Estas características constituyen atributos que podrán facilitar a las organizaciones incursionar en el emprendimiento de alto impacto; sin embargo, requieren mejorar para ello su rentabilidad y su orientación a la satisfacción de necesidades en el marco de nuevas tendencias sociales y tecnológicas. De igual manera será preciso que incrementen su multidisciplinariedad, ya que esta es una condición en la que las organizaciones aun no muestran fortaleza suficiente para orientarse al emprendimiento de alto impacto.

En cuanto a las características y atributos asociados a los emprendedores de alto impacto analizados, fue posible identificar que en la mayoría de los casos, las empresas surgieron por el deseo personal del emprendedor por tener su propio negocio y que se han mantenido gracias a la pasión que depositan en su emprendimiento. Para ello, el establecimiento de una visión personal y el énfasis en transmitir a los colaboradores la pasión por el crecimiento del emprendimiento, han sido determinantes para la creación y evolución de las MiPyMEs, destacando la importancia que para los emprendedores han tenido: la actitud, la tolerancia al fracaso y el liderazgo. Una condición clave identificada para la consolidación y crecimiento de estas MiPyMEs es el autocontrol, ya que muchas iniciaron con financiamiento personal.

Sin embargo, para incrementar el alineamiento hacia el emprendimiento de alto impacto es preciso que los emprendedores muestren mayor resiliencia y aprovechen su experiencia y formación profesional a favor de la consolidación de sus empresas, dado que estos



atributos han sido reconocidos por diversos autores como condiciones clave para favorecer el emprendimiento de alto impacto.

En el análisis de la comunicación en las organizaciones, se identificó un clima de apertura que resulta propicio para esta relevante actividad; la comunicación interna refleja el compromiso con el logro de los objetivos y la claridad de los mensajes por parte de la dirección, así como la diversidad de medios de comunicación utilizados al interior de las organizaciones, fueron los aspectos que demostraron mayor fortaleza. Sin embargo, se requieren más mecanismos de retroalimentación para expresar las quejas y sugerencias por parte de los clientes y sobre todo mejorar la efectividad y agilidad de los medios de comunicación que actualmente utilizan.

Respecto del clima organizacional, si bien el respeto de los trabajadores hacia sus autoridades y las buenas relaciones que se han logrado entre ellos para un trabajo productivo, son fortalezas que presentan las organizaciones, es preciso incrementar las oportunidades de crecimiento ya que este aspecto puede afectar el clima de la organización. En cuanto a la existencia de símbolos, rituales y creencias en las organizaciones, fue posible identificar que las creencias sobre el trabajo en la empresa son compartidas y que estas reflejan la convicción en el cumplimiento de los objetivos.

Para fortalecer este aspecto, se promueve la existencia de símbolos y signos que fortalezcan la imagen de las organizaciones, tales como el uso de uniformes o insignias. Será necesario, para el logro de mayor cohesión, favorecer la existencia de celebraciones o ceremonias que distingan la vida de las organizaciones y promover la participación de todos los miembros de la organización.

El establecimiento de acuerdos para la resolución de conflictos y la apertura que muestran los directivos para las propuestas de

cambio y para la innovación, son las principales fortalezas del estilo directivo.

Sin embargo, es preciso mejorar la puntualidad de la información respecto de los cambios, así como clarificar las expectativas que los directivos tienen respecto a sus colaboradores. Existen importantes deficiencias en cuanto al reconocimiento público del buen desempeño, no obstante que la percepción de que existe de una asignación equitativa de estímulos al desempeño, es positiva. Las empresas cuentan con prestaciones adicionales al sueldo y en la generalidad, los estímulos establecidos para reconocer el desempeño ha resultado motivantes para el personal.

En la mayoría de las empresas existe normatividad que regula las actividades de la organización, pero se requiere mejorar la aplicación y difusión permanente de los reglamentos internos. De igual manera, existen estrategias de capacitación para la mayoría del personal, las cuales se llevan a cabo de forma equitativa. Sin embargo, la inexistencia de planes de desarrollo profesional para cada colaborador de la empresa constituye un aspecto que debería atenderse para mejorar el desempeño de la organización.

Por otra parte se ha identificado que en la mayoría de las organizaciones se tienen definidas las metas en el corto y mediano plazo, y que las actividades que se desarrollan se orientan al cumplimiento de dichas metas, sin embargo, se aprecia que no necesariamente cuentan con planes de trabajo para describir la manera en que alcanzarán sus objetivos. La mejora continua del equipamiento e instalaciones, es una de las fortalezas identificadas en el tema de gestión; no obstante la incorporación de tecnología no ha sido suficientemente atendida y se demandan procedimientos y programas de mejora de la calidad que permitan estandarizar las actividades.

A través de la aplicación del instrumento para determinar el tipo de cultura organizacional de acuerdo con el modelo Competing Val-

ue Framework de Cameron y Quinn (1999); fue posible identificar que las características dominantes de la muestra evaluada se orientan hacia la cultura organizacional tipo Mercado, lo cual significa que, de manera general, las MiPyMEs se encuentran muy orientadas a los resultados y que su mayor preocupación es hacer un trabajo bien hecho.

En este marco, el liderazgo y el estilo gerencial se perfilan hacia el tipo de cultura Jerarquizada, lo cual indica que el liderazgo en las MiPyMEs es aprovechado para coordinar, organizar y mejorar la eficiencia; y que el estilo de manejo de los recursos humanos se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y procurar la estabilidad en las relaciones humanas.

En cuanto a la unión de la organización, el tipo de cultura organizacional identificado, fue tipo Clan, lo cual indica que la lealtad y la confianza mutua mantiene unidas a las MiPyMEs. El énfasis estratégico, de las organizaciones evaluadas se encuentra alineado hacia el tipo de cultura Mercado, de esta forma, las MiPyMEs reconocen la importancia de promover acciones para incrementar su competitividad y ampliar con ello sus mercados.

Los criterios de éxito de las MiPyMEs identificados a través del modelo Competing Value Framework de Cameron y Quinn (1999); se encuentran alineados hacia el tipo de cultura Clan lo cual permite concluir que, si bien no existe un tipo de cultura único asociado a las MiPyMEs, estas organizaciones definen el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de los colaboradores.

Si se consideran los resultados del estudio de caracterización de la cultura organizacional para impulsar el emprendimiento de alto impacto en el Valle del Mezquital, es posible establecer un conjunto de estrategias y recomendaciones, a fin de lograr un mayor alineamiento de las MiPyMEs hacia este tipo

de emprendimiento y con ello, procurar un mayor impacto social de las mismas.

En este sentido, las MiPyMEs deben aprovechar en mayor medida la formación y experiencia de sus propietarios y emprendedores, atendiendo de manera especial aspectos tales como: desarrollar una adecuada planeación estratégica, favorecer la efectividad de la comunicación interna y externa, sistematizar y estandarizar sus procesos en un marco de calidad, incrementar el reconocimiento de los buenos resultados como medidas de motivación hacia el personal y favorecer el establecimiento de estrategias que aumenten el orgullo institucional y sentido de pertenencia, aprovechando el ejemplo y la pasión que los emprendedores depositan en sus organizaciones

Es muy destacable que para lograr una mejor alineación hacia el emprendimiento de alto impacto, las organizaciones deberán contar con rasgos preferentes en cuanto a su tipo de cultura organizacional, en este sentido se proponen un conjunto de recomendaciones que pueden contribuir a incrementar el impacto social de las MiPyMEs:

- Retroalimentar a las organizaciones participantes sobre los resultados obtenidos para que puedan reconocer su tipo de cultura organizacional dominante, sus rasgos culturales y aprovechar este conocimiento para mejorar su alineación hacia el emprendimiento de alto impacto.
- Promover el desarrollo de estrategias de vinculación y colaboración entre las MiPyMEs y las instituciones de educación superior regionales para generar acciones específicas que detonen el emprendimiento de alto impacto en estas empresas.
- Orientar las incubadoras tradicionales existentes en las instituciones de Educación Superior al emprendimiento de alto impacto para que las nuevas iniciativas emprendedoras sean perfiladas no solo a la búsqueda de un beneficio económico sino de un verdade-

ro impacto social.

Fortalecer el trabajo colaborativo al interior de las organizaciones y el establecimiento de redes o alianzas de cooperación con otras MiPyMEs para promover la creación de cadenas productivas,

Favorecer la multidisciplinariedad en las MiPyMEs, eligiendo diferentes perfiles profesionales para enriquecer y diversificar los procesos productivos y de comercialización

- Asegurar la rentabilidad como una condición sine qua non para la permanencia de la empresa, a través de un cuidadoso control financiero.
- Aprovechar ampliamente los recursos tecnológicos disponibles para primer una mayor competitividad y elevar el grado de atracción de los productos y servicios que la MiPyME ofrece.
- Incursionar, si aun no se ha intentado, en la búsqueda de nichos de mercado en otras regiones del país y preferentemente en otros países aprovechando la conectividad informática y las redes logísticas y de distribución al servicio de las MiPyMEs.
- Alinear los procesos clave de las MiPyMES hacia un desarrollo sustentable, buscando no solamente una permanencia basada en el desempeño económico, sino asegurando el cuidado de los recursos naturales y del entorno ecológico por parte de la organización; y contribuyendo, a través de sus actividades, a elevar la calidad de vida de las comunidades en las que se encuentran asentadas las empresas .
- Promover la innovación como un estilo de trabajo y una permanente oportunidad de negocio para la empresa, reconociendo e impulsando las ideas de todos los colaboradores para mejorar o crear nuevos procesos, productos y servicios.
- Aprovechar las tendencias sociales y tecnológicas para incrementar y diversificar la oferta de productos y servicios que atiendan necesidades emergentes de la po-

blación y que aprovechen la tecnología y la globalidad.

- Asegurar que las actividades de las MiPyMEs generen un impacto social positivo y que creen valor no solo para sus clientes, sino también para sus proveedores, para sus colaboradores, para sus propietarios y para la comunidad en la que se encuentren establecidas.

Finalmente, puede concluirse que mediante la identificación de los rasgos culturales y del tipo de cultura organizacional, es posible comprender y gestionar mejor la cultura de las MiPyMEs buscando propiciar condiciones que contribuyan a lograr un mejor alineamiento hacia el emprendimiento de alto impacto. El presente estudio constituyó un primer acercamiento al análisis de la cultura organizacional asociada con el emprendimiento de alto impacto en la región del Valle del Mezquital, y dada la relevancia que las MiPyMEs tienen en esta zona, es muy recomendable ampliar en el futuro nuevas líneas de investigación se centren en la búsqueda de estrategias para incrementar la permanencia, el desempeño, la competitividad y impacto social de este tipo de organizaciones.

## Referencias Bibliográficas

- Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17 (1) 99-120, 1991, <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Belausteguigoitia, I. (2006) *Empresas Familiares, Su Dinámica, Equilibrio y Consolidación*. 2a ed. México: Mc Graw Hill, 2006.
- Buenaventura, P. (1995). Dirigir el cambio de la cultura organizacional hacia la calidad total. *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, 28, pp. 11-18.
- Cameron, K. y Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Addison-Wesley Series. New York
- CDI (2009) *Otomíes del Valle del Mezquital -Hñü hñü*. Monografías . Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas. México.
- CONAPO (2011) *Índice de marginación por entidad federativa y municipio 2010*. Consejo
- Ernst & Young (2012) *Nature or nurture? Decoding the DNA of the Entrepreneur*.
- Esparza, J; García, D. y Gómez, A. (2010) *La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares: Una aproximación teórica*. Investigación y ciencia. Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 12<sup>a</sup>. Ed. México: Cengage.
- Hernández, R. (2006) *Metodología de la Investigación*. México. Ed. Mc-Graw Hill. Cuarta Edición.
- INEGI. (2010). *Resumen de los resultados de los Censos Económicos 2009*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México.
- INEGI (2009). *Estratificación de los establecimientos*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México.
- Koiranen, M. (2002) Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms. *Family Business Review*, XV (3): 175-188, 2002, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00175.x>
- Lozano, C. (2013) *Emprendimiento de Alto Impacto*. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Nueva Granada. Colombia.
- Martínez, E. y Robles, C. (2009). Cultura organizacional en el sistema de gestión de calidad en las dependencias de educación superior del Valle de México. *Revista Gestión y Estrategia*, 2(36), pp. 54-65.
- Martínez, M., Gómez, M; Rosés, S; y García, R. (2014) *Gestión creativa de las Start-ups*. Editorial Netbiblio. España.
- Martínez, P., Gallegos, J., Alonso, P; Almanza, L; y Rodríguez, L. (2014) *Emprendedores de Alto Impacto*. Laboratorio Emprendedor. México.
- Mauil, R; Brown, P. y Cliffe, R. (2001). Organizational culture and quality improvement. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(3), 302-326, <https://doi.org/10.1108/01443570110364614>
- Mendoza, J; Hernández, M; y Salazar, B. (2010). Las PYMES familiares y no familiares ¿Empresas diferentes?. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 13 Ed. México: Pearson Educación.
- Romero, L. (2006) *Competitividad y productividad en empresas familiares PyMES. Una aproximación desde la interacción familia-empresa*. *Revista EAN* No. 57 mayo-agosto de 2006 p.131-142, <https://doi.org/10.21158/01208160.n57.2006.378>
- Rizo, M. (2014) *Pymes en México, fuente principal de empleos*. *El Semanario Sin Límites*. Marzo 2014.
- Schein, E. (2010) *Organizational Culture and Leadership*. 4th Ed. USA: Wiley.
- Toca, C. y Carrillo, J. (2009). *Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional*. *Revista Civilizar*, 9(17), pp. 117-136, <https://doi.org/10.22518/16578953.711>
- Ward, J. (2005). *Unconventional wisdom. Counterintuitive insights for family business success*. Chichester, England, John Wiley & Sons Ltd.
- Zahra, S.; Hayton, J. y Salvato, C. (2004) , *Entrepreneurship in family vs. non-family firms: a resource-based analysis of the effect of organizational culture*. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28 (4): 363-81, 2004, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00051.x>



Copyright (c) 2016 Irasema Linares Medina, Julio Márquez Rodríguez y Esther Botho Clemente



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Usted es libre para Compartir (copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato), siempre que cumpla las condiciones de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

No Comercial: Usted no puede hacer uso de la obra con propósitos comerciales

Sin Derivadas: Si remezcla, transforma o crea a partir de la obra, no podrá distribuir la obra modificada

[Resumen de la licencia](#) – [Texto completo de la licencia](#)

# Alineación estratégica dentro de un proceso productivo, aplicando un modelo de optimización por metas.

Strategic alignment within a production process, applying an optimization model by goals.

Recepción: 9 de Septiembre del 2016  
Aceptación: 14 de Octubre del 2016  
Publicación: 16 de Diciembre del 2016

Dr. Rafael Sainz Zamora  
Erika Salinas Ortuño  
Mtro. José Dolores Magaña Zamora  
Mtra. Alejandra Fernández Hernández

Este trabajo tiene como objetivo presentar la aplicación de un caso, donde un fabricante buscará las mejores oportunidades que lo acerquen a sus metas, sin desviarse del proceso estratégico general de la empresa. Ante esta situación se propone la aplicación de una variante de la Programación lineal conocida como Programación por Metas. El resultado del problema demuestra la efectividad y facilidad del manejo del algoritmo.

**Palabras clave:** Metas, planeación estratégica, programación lineal, programación por metas y estrategias.

In this paper the application of a case where the manufacturer must find the best opportunities that bring him closer to his destination, without affecting the integrity of the company. In certain situations, it will have to move from linear programming to goal programming, which is the present case. The result of the problem demonstrate the effectiveness and easy of handling algorithm.

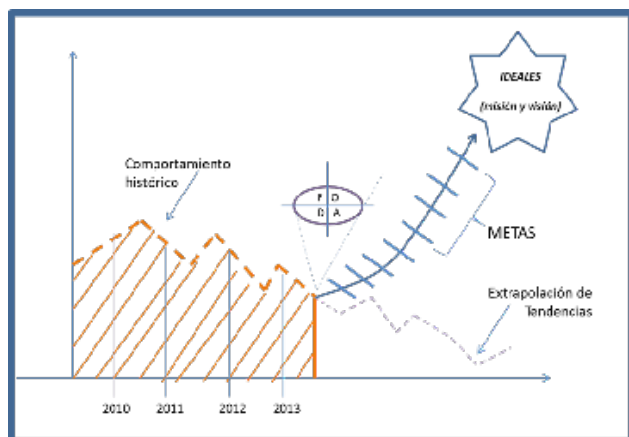
**Key words:** goals, strategic planning, linear programming, goal programming and strategies

## Introducción

La Visión Estratégica es la capacidad de percibir la realidad futura, para la empresa es establecer sus posibilidades de expansión, obtener ganancias y permanecer en el mercado.

A esta visión, se le agrega el plan de acción, para llegar a cumplimentar los objetivos visualizados a largo plazo y en qué se deberán convertir, considerando nuevas tecnologías, necesidades y condiciones cambiantes del mercado. Anderson, Sweeney y Williams (2004)

La visión estratégica, debe identificar el aporte al valor en cada tramo del eslabón productivo. Esta visión tiene un comportamiento dual; abstracto y realista. La primera define o deduce qué parte de la cadena genera mayor valor para la empresa. La segunda, identifica qué elementos funcionan en cada eslabón y qué valor consiguen capturar. Colón y Rodríguez. (2009) El futuro depende de lo que se haga en el presente. La Planeación Estratégica es el camino o lineamiento general de acción para llegar a ese futuro establecido. Para Thompson y Strickland (2011) la planeación indica el camino de la organización.



**Gráfica 1. Planeación estratégica. Fuente: Propia**

La Planeación está dirigida en tres niveles estratégicos: Directivo, Gerencial y Operacional, con el fin de dar congruencia con lo que se planea y realiza en las áreas de la organización. Por lo que hace a la Planeación Operacional, que es la parte que nos ocupa, se refieren a situaciones concernientes a las principales áreas de la empresa y al empleo efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos. Mathur y Solow (1996) señalan que la planeación a este nivel, tiene como objetivo la efectividad (hacer las cosas que se deben hacer) más que la eficiencia (hacer las cosas bien), por lo que se definen prioridades, recursos y medios que incluyen una valoración realista del entorno y de las habilidades propias de la empresa para lograr sus objetivos. Hillier y Liberman (2001).

Uno de los retos de la planeación operacional, es enfrentarse a problemas que no se limitan a una sola meta y que en ocasiones, se contraponen. No es posible tener una solución óptima, pero si suficientemente efectiva que satisfaga algunos de los posibles objetivos. Eppen, Gould, Moore, Schmidt y Weatherford (1998). Mediante técnicas matemáticas, se procede a buscar entre las soluciones factibles que se ordenan con arreglo a un cierto criterio que representa las preferencias buscadas (función objetivo) para alcanzar el mayor grado de deseabilidad.

La Programación por metas soluciona problemas de producción y de disciplinas como la economía y la administración. Inicia en 1955, gracias a los trabajos de Charnes (1963) donde se demuestra su potencialidad en problemas contables y financieros. Ijiri (1965) desarrolló técnicas matemáticas basadas en metas excluyentes.

Jääskeläinen (1969) propuso modelos PM para la planificación logística, así como los primeros algoritmos de resolución.. Lee (1972) e Ignizio (1976) sustentan el paradigma y desarrollan del análisis dual y Gallagher y Hugh. (2011) proponen el nivel de aspiración que corresponde a cada atributo o nivel del logro buscado. Se conecta el atributo con el nivel de aspiración, por medio de variables de desviación (+o-)

## Metodología

Para esta situación, se propone la aplicación de una variante de la PL conocida como Programación por Metas, lo anterior considerando que el politopo convexo se mantiene inalterable y que el hiperplano es el cambia. Bazaraa y Jarvis. (2006)

La PM debe satisfacer un conjunto de restricciones (metas) y aplica la función objetivo como un conjunto de prioridades para satisfacerlos. Las variables de desviación se definen como  $d^-$  para indicar que la meta no se alcanzó, y  $d^+$  cuando la meta fue sobrepasada. Los problemas de PM son de minimización y no dan una solución óptima en el logro de las metas, sino que encuentran el punto que satisface lo mejor posible a cada una de ellas. Se busca una solución equilibrada Taha (2004), de tal modo que ninguna de las metas se desvíe en exceso de su nivel de aspiración. Se minimiza la máxima distancia, el modelo es:

$$\begin{array}{ll}
 \text{Min } D & \\
 \text{s.a.} & \\
 (u_i n_i + v_i p_i) \leq D & i=1 \dots Q \\
 f_i(x) + n_i - p_i = b_i & i=1 \dots Q \\
 n_i \geq 0 & \\
 p_i \geq 0 &
 \end{array}$$

$D$  es la desviación a optimizar,  $f_i(x)$ , es la función objetivo,  $x$  es la variable y  $b_i(i)$  la restricción,  $n_i$  y  $p_i$  son las desviaciones (+o-) La tabla 1, presenta las principales características de la PM.

Con un análisis de cálculos de la vesícula biliar se ha descubierto la molécula de esterol que es un tipo particular de lípidos el cual regula la fluidez de la membrana y es precursor de hormonas esteroideas. Se transporta en sangre en forma de lipoproteínas. Los distintos tipos de lipoproteínas y sus niveles en sangre son factores determinantes en la aparición de enfermedades cardiovasculares. Por otra parte, los daños iatrogénicos, han provocado que las personas busquen opciones para mejorar su salud. La medicina alterna, tiene la ventaja de reducir costos en tratamientos y consumo de algunos medicamentos, lo anterior es un punto neurálgico para el laboratorio Bio-Farmacéutico (BIOFAR) que

ha desarrollado un Principio Activo basado en los Lípidos de las nueces del nogal blanco americano que es efectivo para reducir el colesterol y reducir la morbilidad cardiovascular.

Las grasas poliinsaturadas son indispensables para mantener la salud del organismo, aunque no son sintetizables. Se conocen dos grupos de estos ácidos el Omega-3 y el Omega-6, de los cuales es necesario conseguir un funcionamiento equilibrado de ambos. La dieta urbana, rica en aceites refinados y alimentos procesados, ha alterado el equilibrio en la ingesta de los poliinsaturadas llevando a un elevado incremento de Omega-6.

### ALGUNAS DE LAS CARACTERÍSTICAS MÁS IMPORTANTES DE LA PROGRAMACIÓN EN METAS

La Programación de metas es un proceso de satisfacción, en el sentido de que tratará de alcanzar un nivel satisfactorio en vez del mejor resultado (óptimo) posible para un solo objetivo

La Programación de Metas, pretende incorporar todas las metas gerenciales en la formulación del modelo del sistema

La Función Objetivo busca siempre minimizar la Función Objetivo

Las metas se satisfacen en el orden de prioridad establecido

Por cada meta existirá una restricción meta

Las metas no necesitan satisfacerse exactamente sino tan cerca como sea posible

Se minimizan desviaciones entre las metas y los límites logrables esperados por el conjunto dado de restricciones.

Las variables de desviación (holgura) se dividen en desviaciones positivas y negativas de cada una de las metas. El objetivo se convierte entonces en la minimización de estas desviaciones, dentro de la estructura prioritaria asignada a estas desviaciones

Las metas se satisfacen en una secuencia ordinal. Esto es, que se deben clasificar en orden de prioridad para satisfacerse secuencialmente por el algoritmo de solución

Las metas con prioridad baja se consideran solamente después de que las metas de prioridad alta se han cumplido

Numerosos estudios clínicos demuestran que los esteroides y estanoles vegetales reducen el colesterol total. Hallikainen y Uusitupa (1999) sostiene que las nueces contienen ácidos grasos que ayudan a reducir el colesterol, previenen enfermedades del corazón y controlan la diabetes. El ácido graso beneficioso clave es el omega 3. Existen

varios tipos de nueces que contienen una elevada concentración de ácidos grasos omega 3. Las nueces del nogal blanco americano, tienen un contenido en ácido graso omega 3, lo que significa que una onza de esta semilla contiene 2,44 g de este ácido, lo anterior resulta de enorme interés para BIOFAR.



La empresa, como parte de su proceso de transformación, dispone de dos digestores; el Kjeldahl Tradicional (x) y el Dinámico In Vitro (y). Por los diferentes niveles de productividad, la utilidad del primero es de 8,574 dólares y del segundo de 12,005. Se desea minimizar la utilización de la maquina Kjeldahl pero sin que deje de operar. La relación de producción entre maquinas es 2: 4.5. Se espera que la utilidad conjunta supere los 451,000 dólares. Operando las dos máquinas se limita en mano de obra a 810 horas. La capacidad de producción de ambas máquinas no debe ser mayor a 510 toneladas para la primera y de 305 para la segunda. El digestor debe estar lo más lleno posible, para asegurar el máximo tiempo si no la mejor maxilación adicionados con un sistema de inyección directa de vapor para el Dinámico In Vitro de 90°C y del Kjeldahl con camisa para mantener la temperatura de 95°C., para la eliminación del cemento péptico con tiempos que rebasen los 20 y 30 min. En el orden en que se han presentado los digestores.

Como se ha planteado, el problema se deriva en dos vertientes. Rodríguez, Z. (2007) señala que en estos casos se puede abordar el problema de PM. Inicialmente se presentan dos planteamientos, el primero solo para maximizar beneficios y la segunda para reducir el empleo de ambos digestores. De acuerdo a la información proporcionada por el área de administración de la productividad de la empresa, se presenta a continuación el problema primal.

$$\text{Max } f_1(x) = 8,574x + 12,005y$$

$$\text{Min } f_2(x) = 2x + 4.5y$$

Las restricciones, en ambas casos son similares:

$$8,574x + 12,005y \geq 451,000$$

$$y \leq 90$$

$$y \leq 20$$

$$x \leq 30$$

$$x \leq 95$$

$$x + y \leq 810$$

$$x \leq 510$$

$$y \leq 305$$

Wayne (2005) establece que la PM permite escoger variables que ofrecen una mejor solución al problema planteado, con la ventaja de trabajar con metas medidas en distintas unidades e incluso contrapuestas. Para mantener el alineamiento estratégico de la empresa, se ha solicitado al área de ingeniería industrial realice el proceso de optimización, sujeto a las metas que se presentan en la Tabla 4.

El nuevo planteamiento se presenta a continuación:

$$\text{Min } f_3(x) = p_1 + n_2 + n_3 + p_3 + p_4 + p_5$$

s. a

$$2x + 4.5y + n_1 - p_1 = 410$$

$$8,574x + 12,005y + n_2 - p_2 = 156,800$$

$$x + y + n_3 - p_3 = 410$$

$$x + n_4 - p_4 \leq 510$$

$$y + n_5 - p_5 \leq 305$$

$$y \leq 90$$

Los resultados se presentan en la Tabla 4.

Tabla 3. Corrida que optimiza la primera función objetivo

01:12:23		Friday	November	13	2015			
Decision Variable	Solution Value	Unit Cost or Profit c(j)	Total Contribution	Reduced Cost	Basis Status	Allowable Min. c(j)	Allowable Max. c(j)	
1	X1	30,0000	8.574,0000	257.220,0000	0	basic	0	M
2	X2	20,0000	12.005,0000	240.100,0000	0	basic	0	M
Objective	Function	(Max.) =	497.320,0000					
Constraint	Left Hand Side	Direction	Right Hand Side	Slack or Surplus	Shadow Price	Allowable Min. RHS	Allowable Max. RHS	
1	C1	497.320,0000	>=	451.000,0000	46.320,0000	0	-M	497.320,0000
2	C2	20,0000	<=	90,0000	70,0000	0	20,0000	M
3	C3	20,0000	<=	20,0000	0	12.005,0000	16,1416	90,0000
4	C4	30,0000	<=	30,0000	0	8.574,0000	24,5976	95,0000
5	C5	30,0000	<=	95,0000	65,0000	0	30,0000	M
6	C6	50,0000	<=	810,0000	760,0000	0	50,0000	M
7	C7	30,0000	<=	510,0000	480,0000	0	30,0000	M
8	C8	20,0000	<=	305,0000	285,0000	0	20,0000	M

Tabla 4. Corrida que optimiza el arreglo matricial asociado a la segunda función objetivo

01:25:42		Friday	November	13	2015			
Decision Variable	Solution Value	Unit Cost or Profit c(j)	Total Contribution	Reduced Cost	Basis Status	Allowable Min. c(j)	Allowable Max. c(j)	
1	X1	30,0000	2,0000	60,0000	0	basic	-M	3,2139
2	X2	16,1416	4,5000	72,6372	0	basic	2,8003	M
Objective	Function	(Min.) =	132,6372					
Constraint	Left Hand Side	Direction	Right Hand Side	Slack or Surplus	Shadow Price	Allowable Min. RHS	Allowable Max. RHS	
1	C1	451.000,0000	>=	451.000,0000	0	0,0004	257.220,0000	497.320,0000
2	C2	16,1416	<=	90,0000	73,8584	0	16,1416	M
3	C3	16,1416	<=	20,0000	3,8584	0	16,1416	M
4	C4	30,0000	<=	30,0000	0	-1,2139	24,5976	52,6009
5	C5	30,0000	<=	95,0000	65,0000	0	30,0000	M
6	C6	46,1416	<=	810,0000	763,8584	0	46,1416	M
7	C7	30,0000	<=	510,0000	480,0000	0	30,0000	M
8	C8	16,1416	<=	305,0000	288,8584	0	16,1416	M

Tabla 5. Identificación y características de las metas

METAS	CARACTERISTICAS	VARIABLES DE LAS METAS
M1	La producción entre ambos equipos sea igual a 410 toneladas	p1
M2	El margen bruto sea de \$156,800	n2
M3	La mano de obra deberá quedarse en 410	n3,p3
M4	La capacidad de producción de x es igual a 510 ton	p4
M5	La capacidad de producción de y es igual a 310 ton	p5

Tabla 4. Identificación y características de las metas.

Fuente: Propia.

	G1	Goal	Value	(Min.) =	0	(Alternate	Solution	Exist!)				
	G2	Goal	Value	(Min.) =	0							
	G3	Goal	Value	(Min.) =	391,71							
	G4	Goal	Value	(Min.) =	0							
	G5	Goal	Value	(Min.) =	0							
	Constraint	Left Hand Side	Direction	Right Hand Side	Slack or Surplus	Allowable Min. RHS	Allowable Max. RHS	ShadowPrice Goal 1	ShadowPrice Goal 2	ShadowPrice Goal 3	ShadowPrice Goal 4	ShadowPrice Goal 5
1	C1	410,00	=	410,00	0	36,58	M	0	0	0	0	0
2	C2	156.800,00	=	156.800,00	0	0	1.757.670,00	0	0	0,00	0	0
3	C3	410,00	=	410,00	0	18,29	M	0	0	1,00	0	0
4	C4	18,29	<=	510,00	491,71	18,29	M	0	0	0	0	0
5	C5	0	<=	305,00	305,00	0	M	0	0	0	0	0
6	C6	0	<=	90,00	90,00	0	M	0	0	0	0	0

Las corridas del simplex muestran que el objetivo es alcanzado puesto que con la maquina Kjeldha produce 300,000 productos sin exceder las 810 horas laborales pero de acuerdo a que tiene una relación de producción dicha máquina del 2.0 entonces el total de la producción será de 600,000 mientras que la segunda maquina Dinámico In Vitro produce 161,416 y tiene una relación de producción del 4.5 por lo que su producción total es de 726,372 sumando una ganancia total de 1 326,372 para ambas máquinas y produciendo al máximo de acuerdo a las restricciones del problema.

Las ganancias de acuerdo a las corridas superan los 451,000 dólares, ya que se obtuvo un total de 497,320 dólares, lo que significa que con la maquina Kjeldha se logró maximizar la ganancia a unos 257,220 dólares por producción mientras que la maquina Dinámico In Vitro logró ganancia de 240,100 dólares. En ambos casos se logran los objetivos son de mejora.

## Conclusiones

La programación por metas puede ser de gran apoyo para realizar la alineación estratégica, procurando, aunque sin lograr el óptimo, lograr la mejor decisión para la cuántica de la cadena de valor en la producción. El problema real presentado anteriormente pone de manifiesto la efectividad y facilidad del manejo del algoritmo.

## Bibliografía

Anderson, Sweeney y Williams. (2004) Métodos cuantitativos para los negocios. Thomson. México.

Bazaraa y Jarvis. (2006) Linear programming and network Flows. John Wiley y Sons. Toronto. Canadá

Colón y Rodríguez. (2009) Planeación estratégica El Cid Editor. Madrid.

Eppen, Gould, Moore, Schmidt y Weatherford. (1998). Investigación de Operaciones en la Ciencia Administrativa. Editorial Prentice Hall. México.

Gallagher y Hugh. (2011) Métodos cuantitativos para la toma de decisiones en administración.

Hallikainen y Uusitupa (1999). Effects of two low-fat stanol ester-containing margarines on serum cholesterol concentrations as part of a low-fat diet in hypercholesterolemic subjects. American Journal of Clinical Nutrition. EUA, <https://doi.org/10.1093/ajcn/69.3.403>

Hillier y Liberman. (2001) Investigación de Operaciones. Mc. Graw Hill. México

Mathur y Solow. (1996) Investigación de Operaciones. El arte de la toma de decisiones. Prentice Hall. México.

Rodríguez, Z. (2007) Teoría de la decisión multicriterio: un enfoque para la toma de decisiones. Economía y Desarrollo. Editorial Universitaria. Caracas.

Taha, H. (2004) Investigación de Operaciones. Perason Prentice Hall. México.  
Thompson y Strickland.(2011) Administración estratégica. McGraw-Hill Interamericana. Bogotá.

Wayne, W. (2005) Investigación de Operaciones. Aplicaciones y Algoritmos. Thomson. México.



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](#).

Usted es libre para Compartir (copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato), siempre que cumpla las condiciones de:

**Atribución:** Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

**No Comercial:** Usted no puede hacer uso de la obra con propósitos comerciales

**Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o crea a partir de la obra, no podrá distribuir la obra modificada

[Resumen de la licencia](#) – [Texto completo de la licencia](#)



# Caracterización de la Cultura Organizacional Dominante en las Empresas Familiares de Servicios de Ciudad Victoria Tamaulipas

Daniela Cruz Delgado , Estela Torres Ramírez1  
Universidad Politécnica de Victoria

Recepción: 30 de Septiembre del 2016  
Aceptación: 28 de Octubre del 2016  
Publicación: 16 de Diciembre del 2016

El análisis de la cultura organizacional se ha convertido en elemento central en las organizaciones de todo tipo. Su vínculo con la empresa familiar es fundamental para comprender la conducta de los integrantes de este tipo de empresas cuyas características particulares las hacen propias. El objetivo de este estudio fue identificar el tipo de cultura organizacional dominante, actual y preferida, en las empresas familiares de servicios de Ciudad Victoria, Tamaulipas. El modelo utilizado fue el propuesto por Cameron y Quinn (1999), el cual distingue cuatro dimensiones de la cultura organizacional: clan, adhocrática, de mercado y jerarquizada. Se seleccionaron seis empresas de servicios. La cultura organizacional actual y deseada identificada en las empresas familiares objeto de análisis fue la cultura tipo Clan. En la que los integrantes tienen un alto sentido de pertenencia a la organización y su interacción es como la de una gran familia. Un factor fundamental para la caracterización de la cultura organizacional predominante es el tiempo que llevan funcionando en el mercado. Las tres tipos restantes de la cultura organizacional presentaron cambios entre la actual y deseada, el cambio más notorio se dio entre la adhocrática y jerarquizada.

**Palabras clave:** Adhocracia, valores organizacionales, jerarquía organizacional.

## CHARACTERIZATION OF THE DOMINATING ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE FAMILY BUSINESSES OF THE SERVICES SECTOR IN CIUDAD VICTORIA, TAMAUlipas ABSTRACT

The analysis of the organizational culture has become a key element in all kind of companies.

Its link with the family business is essential to understand the behavior of the members of these kind of companies which particular features made them unique

Profesora investigadora de tiempo completo en el Programa Académico de Administración y Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas. objective of this study was to identify the dominating, current and favorite kind of organizational culture in the family businesses of the services sector in Ciudad Victoria, Tamaulipas. The standard used is the one proposed by Cameron and Quinn (1999) that distinguish four different dimensions of the organizational culture: clan, adhocracy, market and hierarchy. Six companies of the service sector were selected. The clan was the chosen dimension of organizational culture for this analysis, in which the members have a high sense of belonging to the company and interact as a big family. A fundamental factor for the characterization of the dominating organizational culture is the time they have been operating in the market. The other three dimensions of organizational culture presented changes between the current and most liked. The most notorious was between the adhocracy and the hierarchy. After the clan in the current organizational culture prevails the hierarchy. But the most liked is the adhocracy. This shows that the members of the studied companies do not wish to work and stablish relations inside a company in which a strict set of rules and procedures limits them to do what is asked from them or show them what and how to do their tasks. On the contrary, they like an organizational culture in which the company is a dynamic place to work and allowed them to explore their entrepreneurial spirit with ideas for the strengthening and growth of the company.

**Keywords:** adhocracy, organizational values, organizational hierarchy

# Introducción

El desarrollo económico de los países requiere del eficaz funcionamiento de las entidades económicas que constituyen el sector empresarial, del cual las empresas familiares constituyen parte esencial. Estas unidades económicas tienen características particulares respecto a la empresa no familiar, uno de sus principales rasgos distintivos es la cultura organizacional.

El análisis de la cultura organizacional se ha convertido en elemento central en las organizaciones de todo tipo. Su estudio revela una aportación a la teoría del comportamiento organizacional. El vínculo con la empresa familiar es fundamental para comprender la conducta de los integrantes de este tipo de empresas cuyas características particulares las hacen propias de estudios que identifiquen áreas de oportunidad al respecto.

Las particularidades de cada organización se reflejan en su cultura, la cual está influida por la conducta y actitudes de su capital humano, los empleados, quienes con su comportamiento afectarán los resultados de la empresa en su conjunto y serán los determinantes del logro o no de los objetivos planteados.

La cultura organizacional es dinámica, cambia a largo plazo, se ajusta a las necesidades del contexto en el que se encuentra inmersa la organización. Si la empresa no cambia y se ajusta a las demandas del mercado perecerá. Si la empresa cambia y genera ventajas competitivas, permanecerá en el mercado. El cambio es inherente a la cultura organizacional, por lo que es importante que las organizaciones identifiquen sus características culturales y corroboren, previo análisis del entorno, si son las necesarias para su supervivencia.

La empresa familiar, como toda organización se enfrenta a patrones de conducta, valores y actitudes particulares, que representan su cultura, la cual suele ser muchas veces más arraigada y ello constituye la diferencia con las empresas no familiares.

Las definiciones de empresa familiar distinguen dos factores esenciales que la caracterizan: la participación de los integrantes de la familia y el tiempo que los mismos le dedican (Leach, 2009 citado por Garza et. al. 2011). La participación de los miembros de la familia se puede dar a cualquier nivel de la organización y el tiempo dedicado también varía entre los integrantes.

El vínculo entre cultura organizacional y empresa familiar se ha analizado desde diferentes perspectivas, entre las que se pueden mencionar la que analiza alguno de los elementos de la cultura organizacional en este tipo de empresas (Garza et. al. 2011; Steckerl, 2006), las aproximaciones teóricas que analizan la cultura empresarial en la gestión de la empresa familiar (Esparza, et. al. 2010) y los criterios usados para la definición del concepto (Barroso, et. al. 2012).

La cultura organizacional comprende los valores, las creencias, ideologías, hábitos y costumbres de los integrantes de la empresa, en la transmisión de esa cultura el emisor es un factor clave el para éxito organizacional, como lo manifiesta Cújar (2013). En la empresa familiar el emisor es el propietario. Esos elementos de la cultura organizacional generan conductas que benefician o perjudican a la empresa dependiendo de la atención que se les brinde. Por ejemplo, culturas organizacionales que incluyan entre sus elementos la adaptabilidad pueden ser propicias para la innovación (Gómez y Ricardo, 2012), elemento fundamental en el entorno globalizado en el que funcionan las organizaciones.

**E**ste estudio se justifica porque las empresas familiares son un tipo de empresas que prevalecen en Ciudad Victoria, Tamaulipas, las hay en el giro industrial, comercial y de servicios, el mayor porcentaje se ubica en los dos últimos. Se eligió el giro de servicios por ser un sector de alto valor agregado para la economía regional y nacional.

En términos generales, el objetivo de este estudio fue identificar el tipo de cultura organizacional dominante actual y preferida en las empresas familiares de servicios de Ciudad Victoria, Tamaulipas, con el propósito de contrastar la situación de la empresa y que es lo que esperan sus integrantes para que sea de utilidad a las empresas estudiadas y determinen los cursos de acción necesarios para lograr las características que requiere la cultura deseada. De tal forma y bajo este contexto surge la interrogante: ¿Cuál es la cultura organizacional dominante y preferida que se identifica en empresas de servicios de Ciudad Victoria, Tamaulipas?

Para este estudio se eligieron seis empresas familiares del giro de servicios de Ciudad Victoria Tamaulipas. Cada empresa se identificó con uno de los tipos de cultura propuestos por Cameron y Quinn (1999), descrito en la sección de metodología.

Con la presente investigación se propone aportar evidencia empírica sobre las características de la cultura organizacional de las empresas familiares y cómo se establece tal relación en el giro de servicios, que puede ser diferente en empresas de diferente actividad, como la industrial y comercial, en las que los productos son tangibles. Esta investigación también abona al estado de la investigación en México sobre la empresa familiar, que se encuentra en proceso de desarrollo (Soto, 2013).

De igual forma, la aportación que se busca con el estudio es concientizar a los empresarios, sean dueños de empresas familiares o no familiares, sobre la importancia de identificar las características de la cultura organizacional que se presenta en

sus organizaciones, puesto que son la base para comprender el comportamiento de sus integrantes y conducirlos hacia el logro de los objetivos organizacionales, generando el cambio que se requiera en la conducta de los mismos, buscándose en todo momento el bienestar y satisfacción del trabajador, dado que existe sustento teórico de que determinadas características de la cultura organizacional va a generar bienestar y satisfacción laboral (Calderón, et. al., 2003). La identificación del tipo de cultura organizacional de la empresa familiar permite a los tomadores de decisiones de la misma, tener las bases necesarias para tomar las decisiones pertinentes que contribuyan a lograr una ventaja competitiva para su permanencia en el mercado, de tal manera que se pueda reducir el alto porcentaje de empresas que fracasan, porque refuerza el sentido de pertenencia y contribuye a desarrollar estrategias para su sostenibilidad (Alvarado y Monroy, 2013).

## 2. MARCO TEÓRICO

La cultura organizacional es un concepto inherente a la teoría del comportamiento organizacional, derivada de la escuela de las relaciones humanas. Los elementos que conforman la cultura organizacional se constituyen en valores, creencias, hábitos, costumbres, tradiciones, entre otros que permiten caracterizar la conducta de los integrantes de la organización en su conjunto.

La cultura organizacional se traduce en comportamientos en la empresa. La conducta, actitudes y el comportamiento, en general, de los integrantes de la organización están determinados por las creencias, valores, hábitos y demás características que la definen, pero en el caso de la empresa familiar, estos elementos provienen principalmente de los fundadores.

Existen diversas y diferentes definiciones de cultura organizacional, Cújar (2013) la define como “el conjunto de significados compartidos y creencias en poder de una colectividad”, las características que la distinguen son la regularidad en los comportamientos observados, las normas, los valores dominantes en la empresa, su filosofía, sus reglas y el clima de la organización.

En general, los comportamientos derivados de la cultura organizacional se traducen en el clima de la organización, que en la empresa familiar adopta características distintivas por la participación del propietario y sus descendientes, ya que en ellas la participación de la familia y el tiempo que la misma le dedica son factores clave para ser consideradas como tal.

La empresa familiar presenta particularidades: los valores que prevalecen en la organización son transmitidos por el fundador o fundadores, la participación de miembros de la familia determina en gran medida las formas de llevar a cabo los procesos organizacionales. A

diferencia de la empresa no familiar, en la que la cultura organizacional se forma con la interacción de los integrantes de todos los niveles jerárquicos, en la familiar, la principal responsabilidad de definir una cultura organizacional con características que le permitan la permanencia en el mercado es de los fundadores.

Los miembros de la organización en la empresa familiar muestran especial atención a la conducta del fundador o de los familiares del dueño para adoptar con base a ello su conducta y actitud.

La cultura organizacional de la empresa familiar ha sido estudiada por diversos autores, en distintos países y a través de diferentes modelos. Los modelos que permiten diagnosticar, evaluar y medir el tipo de cultura organizacional que prevalece en las empresas se pueden observar en la Tabla 1. El modelo teórico que sustenta este trabajo es el desarrollado por Cameron y Quinn y los dos factores considerados para la definición de empresa familiar son los señalados por Leach (2009) citado por Garza et. al. (2011).



Modelo	Autor	Año	Descripción
Modelo de Denison	Ivey y Denison	2005	Modelo basado en la identificación de cuatro rasgos culturales entre ellas se encuentran: <b>Participación:</b> Define como empoderamiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los niveles de la organización. Considera el compromiso de los diferentes trabajadores y su capacidad de influencia en todos los ámbitos. <b>Consistencia:</b> Considera que el comportamiento de las personas se fundamenta en el conjunto de valores centrales; el personal posee la habilidad de lograr acuerdos y la actividades de la organización están bien coordinadas e integradas. Las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas. <b>Adaptabilidad:</b> Permite a la organización responder a los cambios del entorno y responder a las nuevas exigencias de los clientes. Las organizaciones adaptables son impulsadas por sus clientes, asumen riesgos, aprenden de sus errores y tienen capacidad y experiencia en la ejecución del cambio. <b>Misión:</b> Se refiere al sentido claro del propósito y dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Se expresa en la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro. Estas características se encuentran agrupadas en dos enfoques: el primero es externo, el cual se caracteriza en la adaptación y el cambio como respuesta al medio ambiente externo. El segundo enfoque es el interno, este está enfocado en las dinámicas de integración interna, en el que la estructura, los sistemas y el proceso, son desarrollados en base a la interacción personal de la organización. Ruiz, Noriega (2012)
Modelo Organizacional Culture Profile	O'Reilly, Chutman y Cadwell	1991	Modelo basado en la comparación de los perfiles para evaluar a las personas y la organización. Los autores consideraron que los rasgos de la cultura organizacional están definidos por su perfil en innovación y toma de riesgos, innovación, orientación a resultados, orientación a las personas, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad. Martínez (2010)
Modelo de las Cinco Dimensiones	Hofstede	1999	Modelo para identificar los patrones culturales de cada grupo. Este modelo demuestra que hay agrupamientos culturales a nivel regional y nacional que afectan el comportamiento de las sociedades y organizaciones y que son muy persistentes en el tiempo. <b>Distancia al poder:</b> Un alto índice de distancia al poder se encuentra asociado con la desigualdad, centralización, autoritarismo y división de clases; un bajo índice por el contrario, implica la búsqueda de la equidad, la descentralización y la participación de las personas. <b>Masculinidad-feminidad:</b> Un alto índice de masculinidad se encuentra asociado con segregación ocupacional, presencia de estereotipos de género y diferencias en el estatus entre el hombre y la mujer; en contraposición, un alto índice de feminidad de asocia con la integración profesional entre los sexos, ausencia de estereotipos de género, trato equitativo hacia hombres y mujeres. <b>Tolerancia a la incertidumbre:</b> un bajo índice es expresado bajo actitudes negativas hacia la diversidad y la falta de respeto por los derechos humanos. Un alto índice, se expresa mediante actitudes positivas hacia la diversidad, integración de minorías y el respeto por las personas. <b>Colectivismo-individualismo:</b> Los altos índices de colectivismo se encuentran asociados con la cohesión social, la valoración de las relaciones personales, el establecimiento de relaciones morales y la alta sensibilidad hacia la equidad. Un alto índice de individualismo se caracteriza por la valoración de la independencia, el desempeño, los logros individuales y la ausencia de sensibilidad hacia la equidad. <b>Orientación corto plazo-largo plazo:</b> La orientación hacia el corto plazo se encuentra asociada con el énfasis en el status y la espera de resultados inmediatos; la orientación de largo plazo está asociada con la perseverancia, la espera y la adaptabilidad a las condiciones del entorno. Quroz, Valtierrez (2010)
Modelo Orientaciones Culturales	Harrison	1972	Desarrolló una tipología con la orientación al poder, la orientación al rol, la orientación a la tarea, y la orientación a las personas, describiendo los rasgos fundamentales que definen la cultura de una organización. Martínez (2010)
Competing Values Framework (CVF)	Cameron y Quinn	1999	Este modelo divide la cultura de una organización en seis conceptos básicos de la cultura: Características dominantes, liderazgo organizacional, administración de los empleados, cohesión organizacional, criterios estratégicos y criterio de éxito. Está basado en el modelo teórico nombrado Competing Values Framework. Para este modelo existen 4 tipos de cultura dominantes y cada cultura está definida por ciertos valores, suposiciones, interpretaciones y acontecimientos. Estas culturas son: Jerarquizada, Mercado, Clan y Adhocrática. Díaz, de la Garza y Ojeda (2010)

Tabla 1. Modelos de Cultura Organizacional

En el caso particular de este estudio se ha considerado oportuno el utilizar la metodología propuesta por Cameron y Quinn (1999). Estos autores se basan en el "Competing Values Framework" propuesto por Quinn (1998), para crear lo que se denomina "Instrumento para la valoración de la cultura organizacional (Organizational Cultural Assessment Instrument, OCAI)" este mide la situación cultural de la empresa sobre cuatro dimensiones de cultura (Tabla 2).

	La empresa se concibe como una gran familia, donde sus miembros comparten interactivamente creencias y valores.
lica	La organización se concentra en posicionarse externamente con un grado de flexibilidad y de individualidad.
	La organización se concentra en lograr posicionarse extremadamente con la necesidad por estabilidad y control, orientada a la consecución de resultados.
ada	La organización se encuentra extraordinariamente normalizada cuanto a funciones, responsabilidades, procesos, procedimientos, tareas y actividades, remarcando de algún modo su carácter burocrático.

Tabla 2. Clasificación de cultura organizacional de la empresa familiar

Cada tipo de cultura organizacional presenta particularidades, cuál predomine presentará a la vez ventajas y desventajas, que beneficios les presente dependerá de los objetivos que se haya planteado la organización.



Estudios recientes reconocen que el sector servicios ha ganado importancia en la economía de México, de hecho, las actividades del sector terciario rebasan, por mucho, las actividades del sector secundario en cuanto a la contribución que reportan al producto interno bruto (PIB) y la generación de empleo. Además los servicios contribuyen con aproximadamente 60% a la producción agregada, mientras que el sector secundario representa cerca de 30% (Flores, et. al. 2013).

Para Tamaulipas, el Producto Interno Bruto (PIB) del estado ascendió a más de 458 mil millones de pesos en 2013, con lo que aportó 3.0% al PIB nacional. Las actividades terciarias, entre las que se encuentran el comercio y servicios inmobiliarios, aportaron 61% al PIB estatal en 2013 (PROMEXICO (2013)).

El modelo de Cameron y Quin (1999), sustento de este estudio, busca la evaluación de seis dimensiones dentro de la cultura organizacional basada en: a) características dominantes, b) liderazgo organizacional, c) administración de recursos humanos, d) unión de la organización, e) énfasis estratégicos y f) criterios de éxito, que en conjunto determinan la cultura organizacional de las empresas analizadas.

Por su aportación a la economía nacional, se seleccionó el giro de servicios para realizar el análisis. Además, de las empresas familiares establecidas en Cd. Victoria, Tamaulipas predominan las de este sector. La Tabla 3 concentra las características esenciales de las empresas objeto de estudio.

## Metodología

Numero de Empresa	Servicio	Años en el mercado	Número de empleados	Clasificación empresa, según número de emp SIEM (201
Empresa 1	Ferretería	5 años	10	Micro
Empresa 2	Constructora	9 años	117	Mediana
Empresa 3	Óptica	17 años	5	Micro
Empresa 4	Restaurante	15 años	22	Pequeña

Tabla 3. Empresas familiares objeto de estudio

La estructura metodológica se resume en las fichas técnicas de las Tablas 4 y 5. El enfoque es cuantitativo porque se aplicó el método de encuesta, que permite, a través de la aplicación de un cuestionario estructurado medir las variables involucradas y determinar de qué magnitud son las que integran cada uno de los tipos de culturas organizacionales de la empresa familiar e identificar la que predomina.

Conceptos	Descripción
Enfoque de estudio	Cuantitativo
Diseño y tipo de investigación	No experimental- transversal
Alcance de la investigación	Descriptivo
Método	Encuesta

El diseño de la investigación es no experimental, transversal, descriptiva, por el hecho que especifica y detalla la caracterización de la cultura dominante y preferida en las empresas familiares de servicios en Ciudad Victoria Tamaulipas estudiadas.

Tabla 4: Ficha técnica según el tipo de investigación utilizado

La selección se concentró en 6 empresas familiares (Tabla 5), según investigaciones realizadas en la empresa familiar por el método de caso, la mediana representa tres empresas de estudio. El valor de este estudio estaría por encima de este valor. Además las investigaciones realizadas han privilegiado a las pequeñas y medianas empresas familiares. Solamente el 15% de ellas se han realizado en grandes empresas familiares y 11% de los casos tratan indistintamente empresas pequeñas, medianas y grandes (Soto, 2013).

Conceptos	Descripción
Unidad de Análisis	Seis Empresas Familiares del giro de Servicios de Ciudad Victoria Tamaulipas
Sujetos de análisis	Trabajadores y fundadores
Población	171 total de trabajadores y fundadores de las seis empresas
Instrumento de recolección de información	Cuestionario de Cameron y Quin (1999)

Tabla 5. Ficha técnica del instrumento de recolección de información.

## **Instrumento de obtención de información**

El instrumento de Cameron y Quin (1999) está compuesto por un cuestionario que requiere que los individuos respondan a solo seis preguntas que abarca las seis dimensiones de la Cultura Organizacional donde se identifican; Características Dominantes, Liderazgo Organizacional, Administración de Recursos Humanos, Unión de la Organización, Énfasis Estratégicos y Criterios de Éxito; con cuatro opciones de respuesta cada una dependiendo del grado de similitud que tenga la descripción con la realidad de su propia organización con las letras A cultura Clan, B cultura Adhocrática, C cultura Mercado, y D cultura Jerarquizada.

Los puntajes de cada una de las preguntas son sumados y promediados para obtener un gráfico resumen del perfil o caracterización de las empresas familiares estudiadas. El instrumento consta de dos partes, una para evaluar la cultura organizacional actual y otra para evaluar la cultura organizacional deseada por los integrantes de las mismas.

El porcentaje de cuestionarios no válidos ascendió a 8%, por lo que de los 186 cuestionarios aplicados sólo se consideraron para el análisis 171. El porcentaje de cuestionarios no válidos se debió principalmente a información incompleta o sesgada por parte del encuestado, principalmente debido a que el porcentaje por respuesta debe ser máximo 100 según el modelo.

## **Procedimiento metodológico**

El instrumento utilizado fue aplicado a todo el personal de las empresas familiares incluyendo trabajadores y fundadores, éste requiere que los individuos respondan a solo seis preguntas tipo con cuatro sub alternativas cada una catalogada con las letras A que trata de medir el grado de orientación de la empresa a la cultura Clan, B orientado a la

cultura Adhocrática, C orientado a medir el grado de orientación a la cultura Mercado, y D orientado a la cultura Jerarquizada. Frente a cada letra, se encuentran a su vez dos columnas, una llamada Actual y otra Deseada en la que cada empleado de las empresas familiares estudiadas debe responder.

En estas columnas el encuestado asigna un puntaje de 1 a 100 puntos entre estas cuatro alternativas de acuerdo a cuán similar es cada una con su empresa, partiendo principalmente de la columna actual que corresponde a la identificación de la Cultura Actual de la empresa. Un puntaje más alto significa mayor afinidad y la suma final del puntaje debe ser 100. Enseguida responde a la columna titulada Deseada, se anotan los puntajes que según el entrevistado debería ser o adoptar la cultura organizacional.

Una vez que se tienen los puntajes en cada columna se procede a calcular el promedio de puntos por cada una de las letras, sumando todos los puntajes, por ejemplo de la letra A y se divide entre seis, se procede a sacar el promedio de las letras restantes B, C, y D. Mientras más cerca al 100 esté una organización es el tipo de cultura predominante en la empresa.

Los resultados obtenidos son plasmados en un eje de coordenada que permite observar gráficamente las características y la orientación de la cultura organizacional por empresa familiar y posteriormente en su conjunto la cultura dominante actual y deseada en las empresas familiares.

## **4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

La Cultura organizacional predominante actual en las seis empresas familiares del giro de servicios en Ciudad Victoria Tamaulipas es la que se concibe como una gran familia, donde sus miembros comparten interactivamente creencias y valores, denominada Clan (Tabla 6). Este tipo de cultura tiene la ventaja de que los miembros

se identifican con la organización, su sentido de pertenencia es mayor, lo que impacta positivamente en su conducta y actitud y ello se traduce en beneficio para el desempeño y logro organizacionales.

Tabla 6. Cultura organizacional actual en las empresas de servicios seleccionadas en Cd. Victoria, Tamaulipas

CULTURA PREDOMINANTE ACTUAL	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUIZADA
Empresa 1	25.17	13.67	32.58	28.58
Empresa 2	24.05	24.32	22.90	28.74
Empresa 3	27.67	18.83	23.67	29.83
Empresa 4	28.33	20.83	22.50	28.33
Empresa 5	23.67	17.00	32.67	26.67
Empresa 6	63.81	16.83	13.41	5.95
<b>PROMEDIO</b>	<b>32.12</b>	<b>18.58</b>	<b>24.62</b>	<b>24.68</b>

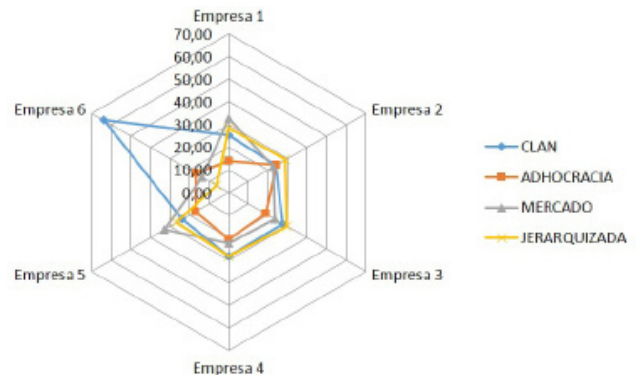
En la Gráfica 1 se muestra la cultura dominante actual de las seis empresas familiares del giro de servicios estudiadas. Acorde al resultado del cuestionario aplicado, cuatro de las empresas familiares muestran una cultura actual dominante tendiente a ser jerarquizada.

Según lo anterior y tomando en cuenta el modelo de Cammeron y Quinn el resultado obtenido indica que la organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar, los procedimientos gobiernan y dicen a las personas que hacer en el diario quehacer, así mismo los propietarios muestran interés y preocupación fundamental por una dirección estable y el funcionamiento eficaz de la organización. Sin embargo se puede observar que la empresa 5 los resultados tienden hacia la cultura mercado, es decir, orientada a los resultados cuya preocupación es realizar el trabajo bien hecho.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Un factor que determina el resultado anterior son los años en el mercado, esta empresa solo tiene dos años relativamente pocos enfocándose precisamente en la búsqueda de estabilidad y posicionamiento en el mercado. Sin embargo, la empresa 6 se orienta plenamente a una cultura tipo Clan, que según el modelo de Cammeron y Quinn se considera un lugar amistoso para trabajar como una familia unida por la lealtad o

la tradición, un factor determinante son los más de 72 años en el mercado al igual que la empresa 4



con más de 15 años en el mercado.

En la Gráfica 2 y Tabla 7 se pueden observar las seis preguntas que abarcan las seis dimensiones de la Cultura Organizacional y que individualmente determinan en su conjunto la cultura dominante en cada empresa familiar, se aprecia que para la situación actual la cultura Clan es la que tiene mayor puntuación en las seis empresas analizadas con un 32.12 % y en menor grado la cultura Adhocrática con 18.58%, es decir, los empleados ven la organización como un lugar poco dinámico para trabajar o con espíritu emprendedor.

Gráfica 1. Cultura predominante actual en las empresas familiares de servicios estudiadas.



Tabla 7. Características de la cultura actual dominante en las empresas de servicios seleccionadas.

CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ACTUAL DOMINANTE	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUIZADA
CARACTERÍSTICAS DOMINANTES	29.49	19.62	26.75	24.15
LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	30.34	19.63	21.42	28.61
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	36.26	16.40	23.22	24.11
UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	32.19	17.99	28.01	21.83
ÉNFASIS ESTRATÉGICOS	30.75	18.19	23.50	27.56
CRITERIOS DE ÉXITO	33.67	19.65	24.83	21.86
<b>PROMEDIO</b>	<b>32.12</b>	<b>18.58</b>	<b>24.62</b>	<b>24.68</b>

Gráfica 2. Características de la cultura actual dominante en las empresas de servicios seleccionadas.



En las empresas estudiadas predomina la cultura organizacional tipo Clan y la que se presenta en menor nivel es la Adhocrática (Tabla 8).

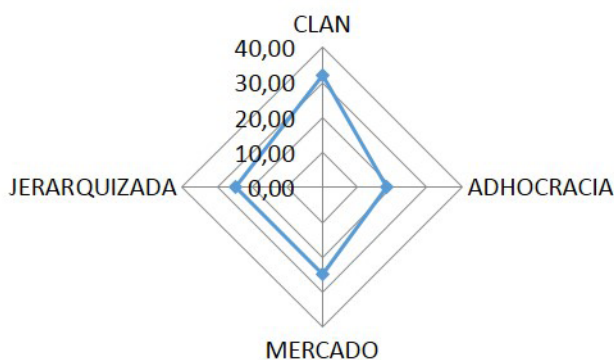
	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUIZADA
CULTURA ACTUAL	32.12	18.58	24.62	24.68

Tabla 8. Cultura organizacional actual de las empresas de servicios seleccionadas



En la Gráfica 3 se muestra el análisis de los promedios para cada tipo de cultura, indica que el tipo de cultura dominante actual en las seis empresas familiares de servicios analizadas es mayormente de tipo Clan seguido de la cultura tipo Jerarquizada, Mercado y en menor grado la Adhocrática. Lo que indica que las empresas familiares estudiadas tienen una cultura organizacional como si fueran una gran familia con valores y metas compartidas entre sus trabajadores, empresas que buscan control interno pero con flexibilidad y preocupados siempre por sus empleados.

**CULTURA PREDOMINANTE EN LAS EMPRESAS FAMILIARES ESTUDIADAS**



Gráfica 3. Cultura organizacional actual predominante en las empresas familiares de servicios estudiadas

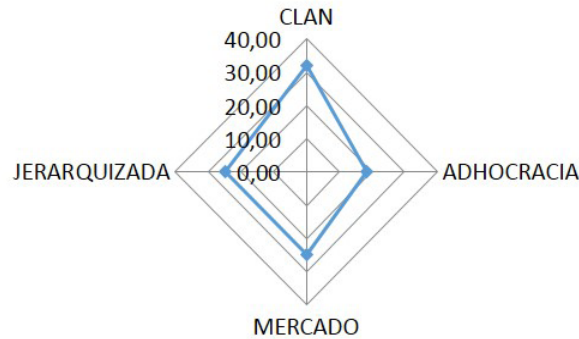
Los resultados obtenidos en la segunda parte de este estudio relacionado a conocer la cultura deseada en las empresas familiares se resumen en la Tabla 9.

<b>CULTURA DESEADA</b>	<b>CLAN</b>	<b>ADHOCRACIA</b>	<b>MERCADO</b>	<b>JERARQUIZADA</b>
Empresa 1	28.83	15.92	32.17	23.08
Empresa 2	24.17	25.30	23.33	27.22
Empresa 3	33.17	23.50	21.67	21.67
Empresa 4	30.71	24.33	22.90	22.14
Empresa 5	25.67	34.00	17.83	22.50
Empresa 6	64.96	18.02	11.11	5.91
<b>PROMEDIO</b>	<b>34.58</b>	<b>23.51</b>	<b>21.50</b>	<b>20.42</b>

Tabla 9. Cultura organizacional deseada en las empresas de servicios seleccionadas en Cd. Victoria, Tamaulipas.

Se puede observar también en la Gráfica 4 la cultura predominante deseada en las seis empresas familiares de manera individual, los resultados obtenidos indican que tres de las empresas cambian su percepción a la cultura actual.

**CULTURA PREDOMINANTE EN LAS EMPRESAS FAMILIARES ESTUDIADAS**



Gráfica 3. Cultura organizacional actual predominante en las empresas familiares de servicios estudiadas

En la empresa 1 su cultura deseada es de tipo Mercado con un 32.17% y en menor grado la Adhocrática con 15.92%. Manteniendo su percepción de cultura actual con la deseada. La empresa 2 mantiene su cultura actual y deseada de tipo Jerarquizada con 27.22%, así como la empresa 6 mantiene la tipo Clan con 64.96% y en menor grado la jerarquizada con 5.91%. La empresa 3 y 4 la cultura deseada predomina mayormente la tipo Clan y en menor grado la cultura tipo Jerarquizada siendo esta última su cultura actual predominante. La empresa 5 indica el tipo de cultura deseada Adhocrática con un 34% y en menor grado la tipo mercado con un 17.83% siendo esta su cultura predominante actual.

Para contrastar la cultura actual de las empresas de servicios analizadas con la cultura deseada, se aplica la misma metodología y los resultados se muestran en la Tabla 10.

<b>CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA DESEADA DOMINANTE</b>	<b>CLAN</b>	<b>ADHOCRACIA</b>	<b>MERCADO</b>	<b>JERARQUIZADA</b>
CARACTERÍSTICAS DOMINANTES	35.98	26.44	20.29	17.29
LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	31.90	22.76	26.98	18.37
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	36.67	20.01	20.25	23.06
UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	35.88	23.00	19.64	21.50
ÉNFASIS ESTRATÉGICOS	32.90	23.64	22.02	21.53
CRITERIOS DE ÉXITO	34.19	25.20	19.82	20.79
<b>PROMEDIO</b>	<b>34.58</b>	<b>23.51</b>	<b>21.50</b>	<b>20.42</b>

Tabla 10. Características de la cultura deseada dominante en las empresas de servicios seleccionadas.

En la Gráfica 5 se observa las preguntas que abarcan las seis dimensiones de la Cultura Organizacional que son las características individuales que determinan en su conjunto el tipo de cultura en las seis empresas familiares es tipo Clan con un promedio de 34.58% y en menor grado la cultura tipo Jerarquizada con un promedio de 20.42%, que de manera individual lo determinan las puntuaciones a las características dominantes con 17.19%, liderazgo organizacional con un 18.37% y énfasis estratégicos con un 21.53%. A diferencia de las características individuales actuales que en su puntuación menor predomina en las seis empresas la cultura tipo Adhocratica.



Gráfica 5. Características de la cultura organizacional deseada dominante en las empresas de servicios seleccionadas.

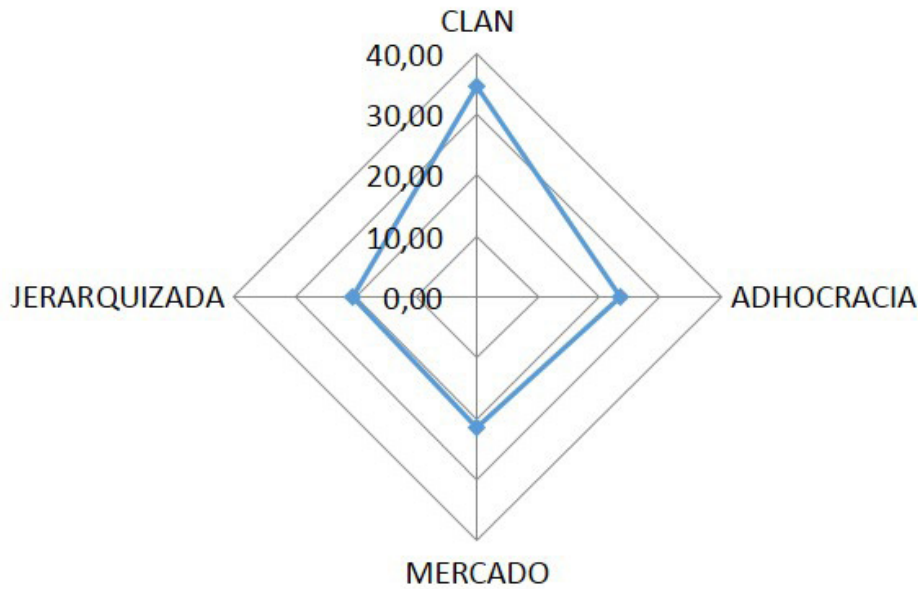
En el análisis de la cultura deseada se obtuvieron resultados diferentes en relación a la cultura actual en tres de las seis empresas (Tabla 11).

	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUIZADA
CULTURA DESEADA	34.58	23.51	21.50	20.42

Tabla 11. Cultura organizacional deseada en las empresas de servicios seleccionadas

En la Gráfica 6 se muestra los promedios de las características que determinan la cultura deseada de manera general, indica que el tipo de cultura dominante deseado en las seis empresas familiares de servicios es de tipo Clan con un 34.58% seguido de la cultura tipo Adhocratica con un 23.51%, Mercado con 21.50% y en menor grado la Jerarquizada con 20.42%.

Gráfica 6. Cultura organizacional deseada predominante en las empresas familiares estudiadas



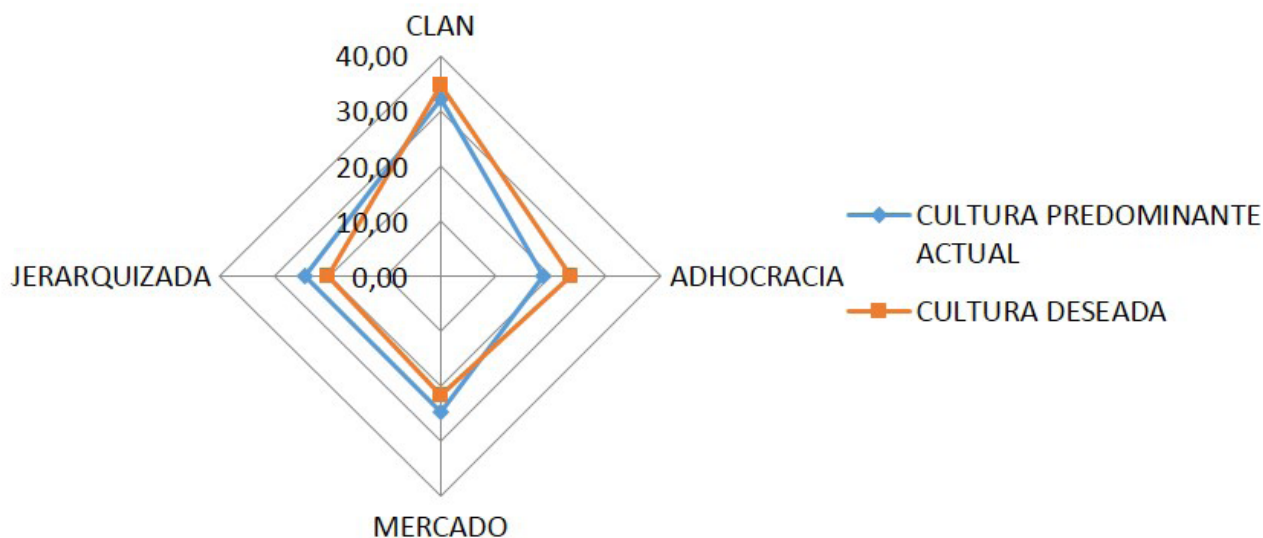
Los resultados comparados de la cultura actual y deseada se resumen en la Tabla 12. La cultura Clan predomina en ambas, pero se presentan cambios importantes en la adhocrática, de mercado y jerarquizada.

	CLAN	ADHOCRA-CIA	MERCADO	JERARQUIZADA
CULTURA ACTUAL	32.12	18.58	24.62	24.68
CULTURA DESEADA	34.58	23.51	21.50	20.42

Tabla 12. Comparación de la cultura organizacional actual y deseada en las empresas de servicios de Cd. Victoria, Tamaulipas seleccionadas.

En la Gráfica 7 se observa una vez obtenidos los resultados que prevalece en la empresa familiar la cultura tipo Clan tanto en la cultura actual con un 32.12% y en la cultura deseada con un 34.58%, por lo que se puede decir que las empresas familiares buscan propiciar en sus empleados un ambiente de trabajo agradable, que sean consideradas como una familia y que aunque se establezcan reglas, se está abierto a la participación de todos trabajando en equipo. También se puede observar que la cultura actual con menor impacto en la organización es la tipo Adhocracia con un 18.58%, en tanto que en la deseada con menor promedio es la cultura tipo Jerarquizada con un 20.42%.

Gráfica 7. Cultura organizacional actual y deseada en las empresas familiares de servicios estudiadas en Cd. Victoria, Tamaulipas



En el estudio de la caracterización de la cultura organizacional actual y deseada en las empresas familiares objeto de análisis, prevalece predominantemente la cultura tipo Clan en ambas, sin embargo si existe cambio de la actual a deseada en las tres restantes, principalmente la cultura tipo Jerarquizada prevalece en último lugar en la cultura deseada, esto indica que los integrantes de las organizaciones no desean trabajar y relacionarse al interior de la empresa por un conjunto de normas y procedimientos rigurosos limitándolos a realizar lo que se les solicita o les indique qué y cómo hacer sus labores. Por el contrario desean una cultura donde la organización sea un lugar dinámico para trabajar, que les permita explotar su espíritu emprendedor con ideas para el fortalecimiento y crecimiento de la organización.

## CONCLUSIONES

El objetivo del estudio se logró al identificar el tipo de cultura que prevalece actualmente y la deseada en las empresas familiares de servicios de la zona de estudio. Queda como evidencia este análisis para futuros trabajos de investigación, entre los cuales se sugiere el estudio de la cultura organizacional en

la empresa familiar y la relación con su continuidad.

La cultura dominante actual y deseada en las seis empresas familiares es de tipo Clan, en la que se caracteriza a las empresas familiares estudiadas como un lugar de trabajo muy amistoso donde los trabajadores comparten mucho entre sí, los propietarios se consideran mentores y son figuras paternalistas, está unida por la lealtad o la tradición familiar. En general, el compromiso de su propietario es alto y el éxito empresarial se define en términos de satisfacción al cliente y la participación en equipo.

Cabe mencionar que como resultado de la cultura dominante deseada es la tipo Jerarquizada, lo que significa que los trabajadores encuestados difieren de trabajar y de relacionarse al interior de la empresa por un conjunto de normas y procedimientos que le dicen a ellos que y como hacer sus labores.



## 6. BIBLIOGRAFÍA

Alvarado Muñoz, Óscar; Monroy del Castillo, Ricardo. 2013. Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores Cuadernos de Administración, vol. 26, núm. 47, julio-diciembre, 2013, pp. 259-283

Barroso Martínez, A. R. Sanguino Galván y T. M. Bañegil Palacios. 2012. Diferentes criterios del concepto de empresa familiar. Una aportación desde Extremadura, España. Ideas CONCYTEG, 7 83, pp. 611-622

Cameron, Kim & Quinn, Robert. 1999. Diagnosing and Changing Organizational Culture. Editorial: Addison-Wesley, Series on Organization.

Crespo Casanova, A. J., Bellver Sánchez, A., & Sánchez y Sánchez, A. M. (2005). La empresa familiar: Manual para empresarios. Barcelona: Deusto.

Cújar Vertel, Angélica del Carmen; Ramos Paternina, Carlos David; Hernández Riaño, Helman Enrique; López Pereira, Jorge Mario Cultura organizacional: evolución en la medición Estudios Gerenciales, vol. 29, núm. 128, 2013, pp. 350-355, <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.09.009>

Esparza Aguilar, José Luis, Domingo García Pérez de Lema, Antonio Duréndez Gómez Guillamón. 2010. La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares: Una aproximación teórica. Investigación y Ciencia. Número 47, pp.13-20

Garza Ramos, María Isabel de la; Medina Quintero, José Melchor; Chein Schekaibán, Nazhe Faride; Jiménez Almaguer, Karla Paola; Ayup González, Jannett; Díaz Figueroa, José Guillermo. 2011. Los valores familiares y la empresa familiar en el Nordeste de México. Cuadernos de Administración, vol. 24, núm. 42, enero-junio, 2011, pp. 315-333

Gómez Roldán, Ignacio; Ricardo Bray, Rafael Guillermo. Cultura organizacional: aproximación sectorial en Bogotá Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, vol. XX, núm. 2, diciembre, 2012, pp. 19-41, <https://doi.org/10.18359/rfce.2162>

Soto Maciel, Argentina. La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación Contaduría y Administración, vol. 58, núm. 2, abril-junio, 2013, pp. 135-171, [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(13\)71213-0](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(13)71213-0)

Steckerl Guerrero, Vanessa Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado Pensamiento & Gestión, núm. 20, julio, 2006, pp. 194-215 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia

Quiroz Guzmán, Tamara; Valtierrez Ángel, David Arnoldo. 2010. Dimensiones Culturales en la empresa estatal de autoservicios, sucursal delicias, Chihuahua. Quinta Época, vol. 27, Julio-enero, 2010, pp. 375-386

Ruiz, Yaz Belinda; Naranjo, Julia Clemencia. 2012. La investigación sobre cultura Organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. Diversitas: Perspectivas en Psicología, vol. 8, núm. 2, 2012, pp. 285-307, <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2012.0002.06>

Martínez Avella, Mario Ernesto. Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: Reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. Cuadernos de Administración Bogotá Colombia, 23 (40), Enero-junio, 2010, pp. 163-190

Díaz Acevedo, Natalie Berenice; De la garza Carranza, Ma. Teresa; Ojeda Hidalgo, José Felipe. Liderazgo y cultura organizacional en la administración pública en la región laja-bajo. Revista Panorama Administrativo, núm. 8, año 4 (2010). pp. 111- 123.

SIEM (Sistema Empresarial Mexicano). 2016. Directorio de empresas en México. <http://www.siem.gob.mx/siem/portal/consultas/consulta.asp?q=0> Recuperado el 18 de enero de 2016.

Flores Sánchez, Carlos Alberto; Castillo Ponce, Ramón A.; Rodríguez Espinosa, María de Lourdes. La importancia del sector servicios en la economía mexicana: Un análisis de series de tiempo. Paradigma Económico, año 5, núm. 1, Enero-junio 2013. pp. 5-27

Soto Maciel, Argentina. La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. Contaduría y administración, vol. 58, núm. 2, abril-junio, 2013, pp. 135-171. ISBN 0186-1042. Universidad Nacional Autónoma de México, [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(13\)71213-0](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(13)71213-0)

PROMEXICO (Secretaría de Economía) 2016. [http://mim.promexico.gob.mx/documentos/PDF/mim/FE\\_TAMAULIPAS\\_vf.pdf](http://mim.promexico.gob.mx/documentos/PDF/mim/FE_TAMAULIPAS_vf.pdf). Recuperado el 18 de enero de 2016.

Copyright (c) 2016 Daniela Cruz Delgado y Estela Torres Ramírez



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Usted es libre para Compartir (copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato), siempre que cumpla las condiciones de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

No Comercial: Usted no puede hacer uso de la obra con propósitos comerciales

Sin Derivadas: Si remezcla, transforma o crea a partir de la obra, no podrá distribuir la obra modificada

[Resumen de la licencia](#) – [Texto completo de la licencia](#)

DOI: <https://doi.org/10.18583/umr.v1i3.38>

# Sobre la Maximización de Ganancias en Empresas Socialmente Responsables: El Caso del Monopolista Ordinario que enfrenta una Función de Demanda Lineal.

Recepción: 16 de Septiembre del 2016; Aceptación: 21 de Octubre del 2016 ; Publicación: 16 de Diciembre del 2016

## RESUMEN

El enfoque de responsabilidad social empresarial (RSE) ha cambiado la forma de hacer negocios. Sin embargo, su efecto no ha sido incorporado aún en la teoría económica estándar. En este trabajo se muestra una forma de hacer tal extensión para el caso del monopolio ordinario, la cual puede adecuarse para cualquiera de las otras estructuras de mercado posibles. Como resultado principal de la investigación, mediante simulación en Excel® se encuentra que la decisión de realizar actividades socialmente responsables es favorable en cuanto a ganancias se refiere, pero solo para ciertos niveles de gasto.

**Palabras Clave:** Responsabilidad social corporativa, monopolio, modelación matemática, ganancias máximas.

## ABSTRACT.

The approach of corporate social responsibility (CSR) has changed the way business. However, its effect has not yet been incorporated into standard economic theory. In this paper, shown a way to make such an extension to the case of ordinary monopoly, which can adapt to any possible market structures. The main result of the investigation, using simulation with Excel®, is that the decision to make socially responsible activities is favorable in terms of earnings, but only for certain levels of expenditure.

**Eduardo Macario Moctezuma-Navarro, Zoraida Blancas-Olvera, Álvaro Francisco Carballo-Sánchez, Araceli Flores-Eslava, Diana Hernández-Gómez y Carlos Mejía-Nájera. Programa de Ingeniería Financiera. Universidad Politécnica de Francisco I. Madero. Cuerpo Académico “Sustentabilidad Financiera Empresarial”.**

**KEYWORDS:** Corporate social responsibility, monopoly, mathematical modeling, max profit.

## INTRODUCCIÓN.

De inicio, conviene revisar qué tipo de extensiones se han realizado al modelo del monopolio a partir de su modelación básica. Hacemos esto a continuación. La clasificación estándar para abordar los monopolios tanto conceptualmente como con fines de modelación, es, inicialmente, a través de la distinción de un monopolio ordinario y un monopolista discriminador, es decir, en función de las estrategias de fijación de precios que la empresa monopólica decida efectuar, o bien, si no lleva a cabo ninguna. Esto es de utilidad porque en la práctica, las firmas monopólicas suelen aprovechar cualquier oportunidad para mejorar sus utilidades mediante tácticas que permitan cobrar precios diferentes a sus distintos clientes. Otra forma de caracterizar a los monopolios tiene que ver con la diferenciación entre productos que da lugar a una competencia monopolística, esto es, aquel escenario en el que se tienen varias empresas que producen bienes similares, los cuales pueden llegar a ser muy parecidos

(como los refrescos de cola) pero que en un sentido estricto no son exactamente la misma mercancía. En ocasiones no es la similitud lo que interesa para vender más, sino distinguirse del resto, de manera que al ofrecer variedad en el diseño de sus productos (como en el mercado automotriz o los videojuegos) el monopolio aspira a convencer a más consumidores para que adquieran sus productos. Esta forma de modelación se conoce como variedad en el diseño del producto o elección de la calidad del mismo. Por otro lado, también se puede modelar la estrategia que usan los monopolios para vincular o atar la venta sus productos con la intención de ampliar su poder de mercado (por ejemplo, cuando Microsoft intentó hacer lo propio con el navegador Web Explorer para Internet al venderlo en paquete junto con el sistema operativo Windows). Una modelación adicional también se da cuando consideramos un monopolio multiproducto en lugar de uno que produce un solo bien. De la misma forma, el tratamiento puede extenderse de una empresa monopólica con instalaciones únicas a una que opera con múltiples plantas (más interesante aún es el caso en el que tales plantas tienen costos.

*1. En las líneas que sigue se presenta una revisión de la literatura sobre los casos básicos y las diversas extensiones formales al modelo del monopolio, sin tratar de abordar otros casos de competencia imperfecta pues éstos últimos no son el objeto de modelación del presente trabajo.*

diferentes). Actividades de publicidad y su impacto en las ganancias también pueden incluirse en el modelo básico del monopolio.

Lo anterior es en cuanto a una empresa que participa como monopolio en el mercado vendiendo su mercancía o producto. Una situación conceptualmente diferente es cuando el monopolio participa en el mercado de factores de producción o insumos, en cuyo caso se le refiere como monopsonio.

Esto es: antes se trataba de un solo productor vendiendo en el mercado, ahora, de una única empresa que demanda factores de producción. Situaciones especiales pueden contemplarse como variantes o incluso combinaciones de los casos anteriores, como ocurre con: (a) las empresas que operan como monopolio en el mercado de producto pero adquieren sus insumos bajo competencia perfecta, (b) las firmas que venden en un mercado competitivo pero funcionan como monopolio en el mercado de factores; o también, al presentarse un par de monopolios en cadena, en donde a diferencia de un único monopolio integrado, la modelación muestra que el doble margen de beneficio entre monopolios da lugar a una menor ganancia total.

Un escenario adicional concierne al modelo del monopolio público, pues los casos previos se refieren a empresas privadas; al respecto, una aplicación clásica comparando muchos de los casos anteriores se encuentra en Niskanen (1968), al usar el modelo matemático del monopolio para ilustrar el impacto de la burocracia en el comportamiento de una empresa pública versus organizaciones lucrativas. En especial, mediante un ejercicio de modelación de incentivos, Niskanen encuentra que la brecha en términos de eficiencia entre empresas públicas y privadas, puede deberse a que tales formas de organización optimizan funciones objetivo que en realidad son diferentes.

Los esquemas de modelación mencionados en líneas anteriores corresponden a situaciones estáticas, no incluyen variación temporal alguna en su planteamiento. Al respecto, uno de los planteamientos clásicos de un monopolio con forma dinámica (dependiente del tiempo) se presenta en Allen (1974) vía la función de demanda.

*2 En buena parte del inicio de este párrafo hasta este punto, se ha seguido a Varian (1999) así como a Pepall, Richards y Norman (2006).*

Sin embargo, no son muchos los aspectos de la teoría de la empresa que se han abordado desde la perspectiva de los sistemas dinámicos y además no se concentran tanto en el caso del monopolio; por ejemplo, está el caso de la teoría dinámica de los oligopolios cuando hay un ajuste completo e instantáneo en el mercado, o bien, cuando no se presenta tal ajuste del producto (Shone, 2001). No obstante, y como se mencionó en líneas previas, en el caso concreto de los monopolios, en quienes se centra el interés de este trabajo, la dinámica suele incorporarse en funciones de demanda que incluyen el efecto de una primera y/o segunda derivada temporal del precio respecto al tiempo (como se muestra en Allen (1974) así como en Chiang y Wainwright (2005)). Otra manera de incluir una dependencia dinámica es a través del aprendizaje tecnológico, como en el trabajo de Fundenberg y Tirole (1983).

En general, esta línea de investigación se centra en cómo la capacidad técnica de las empresas puede condicionar su competitividad futura, especialmente sus decisiones de precios y niveles de producción; para ello, deben tomar decisiones en el presente en cuanto a actividades de investigación, aprovechamiento de la experiencia laboral, facilidades para avanzar en la curva de aprendizaje, etc., aspectos que tienen que ver con el grado tecnológico manejado en la firma, el cual puede modificarse con el tiempo y por tanto puede conducirse o gestionarse; es mediante tal variación temporal que en este enfoque se incorpora la dinámica al monopolio, además de hacerlo también para otras estructuras de mercado. En lo que se refiere al esquema desarrollado por Fundenberg y Tirole (1983), estos autores encuentran que efectivamente la producción se incrementa con el tiempo conforme avanza el aprendizaje con la práctica, pero que el monopolio muestra un aprendizaje más lento que el nivel socialmente óptimo.

Una extensión adicional, hace uso del cálculo variacional para abordar las implicaciones económicas de un monopolio cuya actividad productiva corresponde a la de una pesquería (véase, por ejemplo: Gordon (1954) y Smith (1968)); de hecho, en su momento esta modalidad de análisis tuvo mucho auge (entre los años 1950 y finales de 1970 aproximadamente). Sin embargo, la extensión a una situación de duopolio ha atraído mayor interés (Levhari y Mirman, 1980).

Mención aparte merece la regulación de monopolios, aspecto que también se ha formalizado matemáticamente, tanto en la vertiente de los llamados monopolios naturales como en los monopolios artificiales. Si bien en este enfoque, predominan las técnicas de evaluación económica para estimar el impacto de posibles medidas regulatorias, también es cierto que parte del análisis subyace en herramientas gráficas y modelos abstractos para determinar marcos de funcionamiento de empresas monopólicas (o bien "preponderantes", las cuales tienen una connotación ligeramente distinta). Al respecto, el trabajo de Stigler (1971) fue el que dio inicio a esta línea de investigación sobre regulación, pero es el trabajo de Laffont y Tirole (1986) la referencia obligada en cuanto al tipo de análisis que hace uso de un mayor nivel de sofisticación matemática. En particular, la aportación de estos últimos autores muestra que, si la regulación se trata como un problema agente-principal, entonces con respecto a un monopolio natural, el marco definido en el contrato de producción puede subsanar el conocimiento insuficiente o asimétrico que la autoridad reguladora tiene sobre los costos y las posibilidades técnicas de producción del monopolio, información que la empresa conoce mucho mejor que el regulador, la cual puede usar este hecho para su propio beneficio. Especialmente, este trabajo sugiere que es posible encontrar un marco de regulación óptima al contrastar los méritos relativos de diferentes prácticas regulatorias.



En general, la literatura sobre regulación de monopolios que se basa en el análisis matemático como herramienta metodológica, es relativamente extensa y se sugiere al lector la obra de Tarziján y Paredes (2006) como referencia introductoria para su tratamiento.

En aras de incorporar el enfoque de responsabilidad social en el modelo del monopolio, conviene revisar con cierto detalle a qué se refiere tal concepto. De acuerdo con Saracho (2013), "una empresa socialmente responsable es la que cumple con un conjunto de normas y principios referentes a la realidad social, económica y ambiental", pero esta concepción probablemente es muy general. Por otro lado, existen varias definiciones más respecto a lo que se entiende como responsabilidad social (véase Cuadro 1). En esencia, este concepto se refiere a la consideración de aspectos adicionales a los jurídicos y financieros durante la operación de la empresa u organización. Si hasta hace unos años cumplir con lo mínimo era la práctica común en las empresas, hoy en día se espera que las organizaciones además realicen aportaciones a la sociedad en aspectos que no le son formalmente exigidos pero que en cierta forma expresan un agradecimiento justamente a la sociedad que tanto le ha dado. Ante esto, las empresas han respondido a dicha expectativa con prácticas como las siguientes: iniciativas de apoyo a la productividad de comunidades rurales, donación de fondos para asociaciones culturales y becas educativas, campañas de concientización sobre el cuidado medioambiental, financiamiento de programas de investigación contra enfermedades como el cáncer o el SIDA, ofrecimiento de las mejores condiciones laborales posibles, donaciones a bancos de alimentos, promoción de iniciativas de reciclaje, reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, programas de atención a niños en situación de vulnerabilidad, asignación de un porcentaje de sus utilidades en esquemas

de mejoramiento comunitario, apoyo a proyectos artísticos y promoción de artes visuales, otorgamiento de donativos para damnificados por desastres naturales, campañas de restauración de bosques, fomento a la lectura, establecimiento de alianzas productivas con comunidades indígenas, entre otras iniciativas.

En principio, las actividades socialmente responsables no son lucrativas, sin embargo, es claro que para las empresas participantes también representa una forma de promoverse y lograr una mejor percepción de los posibles clientes sobre sí mismas y por ende, sobre sus productos. En palabras de Gutiérrez (2014): "¿qué es lo que vale de una empresa si no son sus activos? Organizaciones a nivel internacional se han encargado de evaluar un componente, que si bien es efímero, en el largo plazo crea un valor económico a la organización: la reputación". Claramente esta reputación se ve favorecida cuando la empresa logra identificarse como socialmente responsable; por tal razón, el tema se ha vuelto importante dentro del ámbito de los negocios e incluso suele formar parte de los estudios realizados para valorar la gestión de las empresas; por ejemplo, en un análisis de reputación corporativa realizado por MERCOSUR en 2013 con base en la opinión de directivos Empresariales, expertos y ciudadanos en general, la responsabilidad social fue uno de los ejes de opinión considerados dentro de seis temas generales: (1) resultados financieros, (2) calidad en la oferta comercial, (3) reputación interna, (4) ética y responsabilidad corporativa, (5) dimensión internacional de la empresa y, además, (6) innovación (Maram, 2013)

<sup>3</sup> Por "lo mínimo" debe entenderse: (1) acatar todas las leyes y (2) obtener las ganancias o beneficios que garanticen su existencia como agente económico.

<sup>4</sup> Siglas del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa.

.En México, el CEMEFI (Centro Mexicano para la Filantropía) y la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial (AliaRSE), otorgan un reconocimiento a las empresas socialmente responsables mediante el denominado Distintivo ESR, siempre que estas cumplan satisfactoriamente con ciertos estándares preestablecidos y resumidos en cuatro ámbitos: (1) calidad de vida en la empresa, (2) ética empresarial, (3) vinculación de la empresa con la comunidad, así como también (4) el cuidado y preservación del medio ambiente (CEMEFI, 2015; FESAC, 2011). Como una muestra de la relevancia que se le confiere a este tipo de reconocimientos, en 2011 se contaban hasta 572 empresas que ostentaban el Distintivo ESR (FESAC, 2011), mientras que para el 2013 ya eran 768 (Trejo, 2013).

5 Analistas financieros, sindicatos, organizaciones no gubernamentales, periodistas, líderes de opinión y asociaciones de consumidores.

6 Siglas de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.

No.	AUTOR(ES)	DEFINICIÓN
1	Pelekais(2007)	Valoresy principios que regulan [la organización] dentro de su plataforma filosófica, yes a través de la internalización de éstos que se exterioriza hacia el entorno en el cual se encuentra asentada.
2	Barreto(2007)	Conjuntode obligaciones y compromisos legales y éticos con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la actividad y operaciones de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos. Seejerceatravésde una práctica de vida basada en principios y valores que posibilitan el desarrollo de las personas y la sociedad en un ambiente de respeto y de progreso económico, cultural y espiritual.
3	Guédez(2006)	Es un conjunto de estrategias que permite identificar, atender, anticipar y sobrepasar las necesidades, expectativas y capacidades de los grupos de interés (internos y externos). Por lo tanto, la Responsabilidad Social se puede entender como la respuesta de las organizaciones a las expectativas de los sectores y agentes internos y externos con los que interactúa.
4	Vallardez(2004)	Es el compromiso voluntario de las organizaciones de comportarse éticamente y contribuir al desarrollo sustentable, tanto en lo económico como en el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, sus familias, las comunidades locales y la sociedad en general.
5	González(2004)	Cuando además de lograr los objetivos empresariales, aportan beneficios al individuo, a sus colaboradores y a los grupos familiares de los mismos, beneficia su entorno y cuando al hacer una retrospectiva vea que ha cumplido cabalmente con los principios cívicos y ciudadanos, con las reglas éticas y morales, con la normatividad legal a la cual pertenece y en fin, cuando a conciencia pueda estar seguro de que actuó siempre en la vía correcta y no causó daño alguno.
6	AECA <sup>1</sup> (2003)	Compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad, la preservación del medio ambiente desde su composición social, un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa, centrando su atención en la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés a través de determinadas estrategias cuyos resultados han de ser medidos, verificados y comunicados adecuadamente.
7	Chacon(2001)	Es la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y morales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores.
8	Bateman(2001)	Es la obligación hacia la sociedad asumida por las empresas en la cual a aquellas con categorías socialmente responsables se logran maximizar sus efectos positivos sobre la sociedad y minimizar sus efectos negativos.
9	Guerrero(2001)	Es un modelo de trabajo y organización que permite retribuir a la sociedad lo que ésta le ha dado. Es una forma de hacer negocios de manera sustentable, teniendo una sólida visión de futuro, apostando a la perdurabilidad de la empresa teniendo presente el respeto al medio ambiente a través de políticas sólidas, que generen un adecuado local de trabajo, con condiciones materiales apropiadas, se vincularse a la comunidad, se respetar los derechos humanos, es trabajar con apego a la ética y a los valores.
10	Certo (2001)	Es la obligación que tiene la gerencia de tomar acciones para proteger y mejorar tanto el bienestar de la sociedad, entendida como un todo, así como también los intereses de la organización. Seevidencia que las instituciones no son entidades independientes, responsables solo ante los accionistas o dirigentes, sino que también tienen responsabilidad con la sociedad que las crea y las apoya.
11	Comisión de las Comunidades Europeas(2001)	Significan solamente cumplir las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá del cumplimiento, invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores.
12	Gallo (2000)	Es cumplir con los fines que le son propios: Poner a disposición de la comunidad los productos o servicios de su actividad, crear riqueza, promover el desarrollo humano de las personas que en ella trabajan y garantizar su continuidad como empresa.
13	Drucker(1999)	Cuidar a la sociedad dentro de los límites de sus competencias sin poner en peligro su capacidad de rendimiento.
14	Andrews(1977)	Es el cuarto componente de la estrategia (siendo los otros tres las oportunidades del mercado, las competencias y sus recursos, las aspiraciones y valores del personal de la organización).

Cuadro 1. Definiciones de Responsabilidad Social.

Fuente: Recopilación con información de Pelekais y Aguirre (2008; pp. 19-24).

En general, las ventajas y desventajas del enfoque de responsabilidad social en las empresas pueden resumirse como se muestra en el Cuadro 2. Para fines del presente trabajo, nos interesa abordar la cuestión del costo por realizar actividades de responsabilidad social como una estrategia de gestión en la organización. Como se observa en el Cuadro 2, existe la posibilidad de que un esfuerzo excesivo de la empresa en actividades socialmente responsables, puede ocasionar una pérdida de ganancias e inclusive su salida del mercado. Por lo anterior, en este trabajo se desean abordar las siguientes cuestiones: ¿Qué tanto énfasis se puede dar al enfoque de responsabilidad social como política de las empresas? ¿Todo el énfasis que se quiera o acaso existen límites a dicho impulso responsable? Finalmente, si los hay ¿cómo están determinados tales límites? A partir de un esfuerzo de modelación para incorporar el concepto de responsabilidad social en la teoría microeconómica estándar, en la siguiente sección se intentará dar una respuesta formal a estas preguntas.

Cuadro 2. Ventajas y desventajas de la Responsabilidad Social.

VENTAJAS	
Para la empresa:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estimula la productividad de los trabajadores.</li> <li>2. Asegura mayor satisfacción de los clientes.</li> <li>3. Mejora la imagen y reputación de la empresa.</li> <li>4. Disminuye los costos laborales.</li> <li>5. Mejora el cumplimiento de las leyes y reglamentos.</li> </ol>
Para la comunidad y el interés público:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Refuerza el respeto de los derechos fundamentales.</li> <li>2. Se percibe una contribución al desarrollo de la sociedad.</li> <li>3. Mejoramiento del medio ambiente.</li> </ol>
DESVENTAJAS	

1. Posible generación de controversia al ser contraria al individualismo o búsqueda del interés propio.
2. Reduce la eficiencia de la organización, con riesgo de quedar fuera del negocio por empresas competidoras más eficientes (y por ende, más rentables) que no incurren en costos de responsabilidad social.
3. Puede causar desatención de otras áreas también importantes como competir exitosamente en el mercado.
4. Los beneficios destinados a esta causa, al largar pueden propiciar la desaparición de la empresa, con lo cual los puestos de trabajo perdidos en combinación con los productos no ofertados, hacen más daño a la sociedad que los beneficios originalmente otorgados.

## PLANTEAMIENTO DEL MODELO.

En una economía pueden presentarse diferentes estructuras de mercado en función del grado de control de las empresas sobre los precios, así como del número de empresas y/o compradores participantes (ver Cuadros 3 y 4). En cierta forma, los escenarios de competencia perfecta (muchos productores) y monopolio (un solo productor, esto es, cuando no hay competencia), pueden considerarse como los casos extremos de las posibles estructuras de mercado, quedando entonces la competencia imperfecta cubriendo los casos intermedios. Si bien esta perspectiva no es del todo precisa, es útil como punto de partida para la selección del caso a considerar en este documento. La forma común de abordar el impacto de la estructura de mercado sobre la economía es empezar con el modelo de competencia perfecta, seguido del caso del monopolio, para terminar con la variedad de posibilidades disponibles en los escenarios de competencia imperfecta u oligopólica.

En este artículo, se decidió trabajar con el caso del monopolio en lugar del mercado de competencia perfecta, para tener la opción de contar con empresas cuya ganancia pueda ser positiva o negativa (pérdida) y no solamente tener un beneficio nulo como ocurre con los mercados competitivos.

Es claro entonces que en este trabajo se tratará un monopolio de venta y no un monopsonio (monopolio de compra), pues lo que nos interesa estudiar es el comportamiento de las empresas más que el de los compradores (aunque se considerarán ambos agentes, como se verá más adelante). De manera adicional, para destacar la conveniencia o inconveniencia del enfoque de responsabilidad social empresarial, se hará uso del esquema conceptual de monopolios lucrativos, no el de los monopolios sociales. Finalmente y por razones de simplicidad, se utilizará además el modelo de monopolio ordinario (también llamado monopolio débil) en lugar del monopolio discriminador de precios (o monopolio fuerte) .

*7, Debe tenerse cuidado con lo que se entiende por ganancia o beneficio nulo. El hecho de que las empresas competitivas o las empresas en competencia perfecta tengan beneficio nulo no quiere decir que permanezcan abiertas sin tener incentivos monetarios. Es conveniente recordar que el beneficio económico y el beneficio contable no son lo mismo; en especial, la parte contable del beneficio se refiere solo a lo que entra y sale de las empresas, es decir a lo que está en los registros, pero el beneficio económico considera también los costos implícitos, los cuales no se registran. Así, "en el equilibrio de beneficio nulo, el beneficio económico es cero, pero el beneficio contable es positivo" (Mankiw, 1998; p. 278).* monopolios lucrativos, no el de los monopolios sociales. Finalmente y por razones de simplicidad, se utilizará además el modelo de monopolio ordinario (también llamado monopolio débil) en lugar del monopolio discriminador de precios (o monopolio fuerte) .

En base a lo anterior, considérese un monopolio que verifica los siguientes supuestos: (1) En el mercado de un solo bien, participa una única empresa que produce la cantidad  $Q$  (producción o cantidad total en el mercado). (2) Existe una curva de demanda del mercado:  $Q=a+a-P$ , donde  $P$  es el precio del bien y  $a$  es la probabili-

dad de venta del producto debido a la imagen que los consumidores perciben de la empresa, tal que  $a \in [0,1]$  (equivalentemente la demanda puede escribirse:  $P=a+a-Q$ ). O bien, diremos simplemente que  $a$  es la imagen percibida del monopolio. Es decir, la demanda del producto se ve afectada por la imagen de la empresa, incorporada en este modelo mediante  $a$ .

Así, si los consumidores tienen una buena imagen de la empresa (entendida esta imagen como la de una empresa que sí es socialmente responsable o ESR) entonces no tendrán objeción en comprar el producto que ofrece, tal que  $a=1$ .

En contraste, si los consumidores tienen una imagen completamente negativa de la empresa, de tal manera que consideran que ni protege al medio ambiente ni muestra interés alguno por la comunidad local, entonces no desearán comprar su producto independientemente del precio del mismo, tal que  $a=0$ . Por otro lado, si los consumidores no tienen una imagen enteramente buena ni mala del monopolio como ESR (empresa socialmente responsable), es decir, si su percepción es ambigua, entonces la probabilidad de comprar su producto estará en un rango de:  $0 < a < 1$ .

Cabe preguntar ¿de qué depende la imagen que los consumidores tienen del monopolio como una ESR? De entrada, del gasto del monopolio en actividades de beneficio social, al que llamaremos  $c_{RS}$ , esto es:  $a=a(c_{RS})$ . Por supuesto, tal imagen

*8 El monopolista fuerte puede aplicar distintas tarifas de precios entre distintos consumidores; en contraste, el monopolista ordinario (o débil) aplica un solo precio a todos sus consumidores, esto es, sin discriminar entre ellos ni el precio ni la cantidad de producto. Por supuesto, el grado de discriminación practicado por un monopolista discriminador depende de la cantidad y calidad de información que tenga sobre el mercado en el que participa.*

también depende de la difusión eficaz de dicho gasto, pero ese aspecto no lo modelaremos aquí. Entonces, como un supuesto adicional, se planteará que la relación entre el gasto en actividades de beneficio social y la imagen empresarial se comporta de la siguiente manera:

$$a = 1 - e^{-\beta c_{RS}}$$

Esto es, las variables en cuestión siguen una dinámica bertalanffiana con una tasa de cambio constante de una respecto a la otra, pero en donde el gasto  $c_{RS}$  tiene un límite máximo de impacto sobre la posible imagen empresarial (véase Bertalanffy (1989); p. 132).

Como supuesto (3), se asumirá que la empresa tiene una función de costos totales, CT, dada por:  $CT = (c + c_{RS})Q$  donde  $c > 0$  tal que  $a > c + c_{RS}$ ; además  $c_{RS} \geq 0$ . Como ya se mencionó,  $c_{RS}$  se refiere al costo en el que la empresa incurre por realizar actividades de responsabilidad social. Resumimos el modelo propuesto en el Cuadro 5.

Cuadro 3. Tipos de estructuras de mercado en base a su poder (de influencia) en el mercado y otras características.

Tipos de competencia	Casos	Elemento clave	Otros elementos <sup>2</sup>	Forma de la función de demanda	Forma gráfica de la función de demanda
Competencia perfecta (pura)	Mercados competitivos	Precio aceptante	Libertad de entrada y salida. C/P: beneficios positivos, nulos o negativos. L/P: beneficios iguales al rendimiento normal sobre la inversión.	$P_Q = \text{constante}$	Perfectamente elástica
Competencia imperfecta	Monopolio	Poder de fijación sobre el precio	Barreras de entrada, pues en caso contrario desaparece la situación de monopolio. Beneficios positivos, nulos o negativos.	$P = P(Q)$ función de demanda del mercado	Pendiente negativa
	Competencia monopolista	Poder de fijación sobre el precio	Libertad de entrada y salida. C/P: beneficios positivos, nulos o negativos. L/P: beneficios nulos y exceso de capacidad.	$P = P(Q)$ curva de demanda de su variedad de producto	Pendiente negativa
	Oligopolio	Poder de fijación sobre el precio pero limitado por la interdependencia estratégica	Diferentes modelos según supuestos sobre reacción competitiva estimada.	$P = P(Q_1, Q_2)$ en el caso del duopolio	Debe representarse en tres dimensiones

„La notación C/P y L/P significa “corto plazo” y “largo plazo”, respectivamente. Esta clasificación intuitiva es la más común, pero como señalan Congregado



Cuadro 4. Tipología de las estructuras de mercado en base al número de participantes<sup>10</sup>.

(a) Sólo por número de agentes en el mercado<sup>11</sup>.

		VENEDORES (OFERENTES)		
COMPRADORES (DEMANDANTES)		UNO	ARIOS (POCOS)	MUCHOS
UNO	Monopoliobilateral	Monopsonio parcial	Monopsonio	
ARIOS (POCOS)	Monopolio (parcial) de venta	Oligopolio bilateral	Oligopsonio	
MUCHOS	Monopolio de venta	Oligopolio de venta	Competencia perfecta	

(b) Por el número de competidores en el mercado (oferentes) y el tipo de producto.

		COMPETIDORES EN EL MERCADO		
TIPO DE PRODUCTO		MUCHOS	POCOS	UNO
HOMOGÉNEO		Competencia perfecta	Oligopolio concentrado	Monopolio
DIFERENCIADO		Competencia monopolística	Oligopolio diferenciado Oligopolio mixto	

Fuente: Modificado parcialmente de Schettino (2002; pp. 96 y 116).

<sup>10</sup>Esta clasificación intuitiva es la más común, pero como señalan Congregado et al. (2002): “El número de empresas no ha de ser un referente válido al... distinguir entre diferentes estructuras de mercado... La clave no es tanto el número de empresas como la naturaleza de la relación competitiva entre las mismas, el poder de influencia sobre el precio, el origen y la forma del mismo” (p. 173).

<sup>11</sup>Ante la cuestión natural de ¿cuántos agentes son muchos o cuántos son varios? Se retoma a Schettino (2002; p. 96) quien afirma: “Son muchos vendedores, o compradores, cuando ninguno puede afectar el precio en el mercado; son varios [pocos] cuando alguno puede hacerlo”.

Cuadro 5. Resumen de la modelación propuesta.

ECUACIONES		No.
Función de demanda		(1)
Función inversa de demanda		(2)
Imagen empresarial percibida		(3)
Función de costos		(4)

Función de demanda		(1)
Función inversa de demanda		(2)
Imagen empresarial percibida		(3)
Función de costos		(4)

Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS.

A partir del modelo planteado, por sustitución de (2) en la función de ganancia se encuentra que el beneficio del monopolio está dado por :

$$B = (a + a - c - c_{RS})Q - Q^2 \quad (9)$$

Debido a que:

$$B = I - C = PQ - (c + c_{RS})Q = (a + a)Q - Q^2 - (c + c_{RS})Q \quad (10)$$

<sup>12</sup> Se sigue a Carrasco et al. (2003) en la resolución del modelo del monopolio

Por tanto, puede determinarse un beneficio máximo en el vértice de la curva anterior, tal que:

$$Q_{opt} = (a + a - c - c_{RS}) / 2 \quad (11)$$

Y por la restricción dada por (7), entonces se garantiza que la producción óptima será positiva. Además, el beneficio máximo resulta ser:

$$B_{max} = B(Q_{opt}) = (a + a - c - c_{RS})^2 / 4 \quad (12)$$

Para cotejar, en el Cuadro 6 se presentan los primeros resultados del modelo y su relación con la teoría microeconómica ortodoxa. Por inspección, el nuevo término de imagen empresarial (a) tiene un efecto positivo sobre la ganancia y, antes, sobre la demanda. Sin embargo, debe recordarse que el gasto en actividades de responsabilidad social (CRS) es el impulsor de tal imagen favorecida, por lo cual, al aparecer dicho término indirectamente aportando a través de a, pero a la vez incrementando el costo operativo del mo-

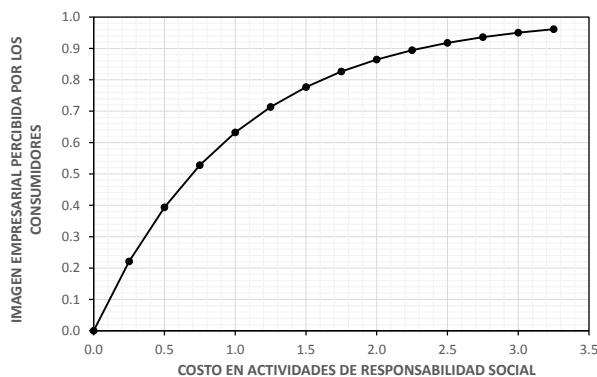
nopolio, puede esperarse que los efectos en contraposición den lugar a un comportamiento no lineal en el beneficio. A continuación, exploramos tal posibilidad mediante simulaciones representativas.

Cuadro 6. Primeros resultados analíticos obtenidos.

MONOPOLIO ORDINARIO (LUCRATIVO)					
Caso general con actividades de responsabilidad social ( $C_{RS} \neq 0$ )			Caso particular sin actividades de responsabilidad social ( $C_{RS} = 0$ )		
Ganancia máxima		(12)	Ganancia máxima		(14)
Producción óptima		(11)	Producción óptima		(13)
MODELO EXTENDIDO (en este trabajo)			MODELO ORIGINAL		

Mediante simulación de diferentes condiciones de mercado utilizando la hoja de cálculo de Excel, se encontró lo siguiente: En la medida que el monopolio realiza cada vez más actividades socialmente responsables tales que el gasto presupuestado para tal rubro aumenta gradualmente, entonces los consumidores potenciales ven con mayor agrado la operaciones de la empresa, de manera que se incrementa también su disposición a adquirir el producto ofertado (Figura 1). Es importante señalar que a partir de cierto nivel de gasto, los rendimientos del mismo con respecto a la probabilidad de venta del producto, son decrecientes.

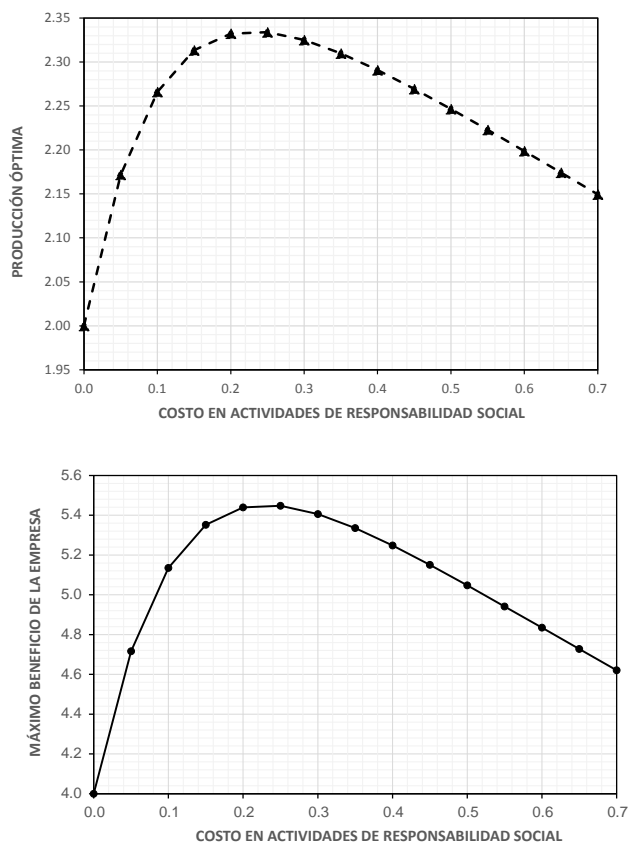
Figura 1. Comportamiento de la imagen empresarial percibida, en función del gasto en actividades de responsabilidad social<sup>13</sup>.



Los escenarios simulados confirman que cuando el costo CRS es nulo se obtiene el caso del monopolista ordinario de la teoría microeconómica estándar; las simulaciones sugieren también que conforme se introduce el CRS como estrategia de mejora de imagen, la empresa mejora fuertemente sus niveles de beneficio pero tal mejora no es permanente. Existe un cierto nivel de gasto CRS que da lugar a un máximo beneficio, pero si el CRS sigue incrementándose entonces la ganancia comienza a disminuir y ya no se recupera (Figura 2). Sin embargo, debe notarse que aún los CRS excesivos, aparentemente dan lugar a niveles de ganancia superiores al del caso con CRS nulo (siempre que se cumpla la restricción dada por (7)).

<sup>13</sup> Para la realización de esta corrida se utilizó  $\beta = 1$  en la ecuación 3.

Figura 2. Producción y ganancia máxima obtenida por el monopolio en función del gasto dedicado para actividades de responsabilidad social<sup>14</sup>.



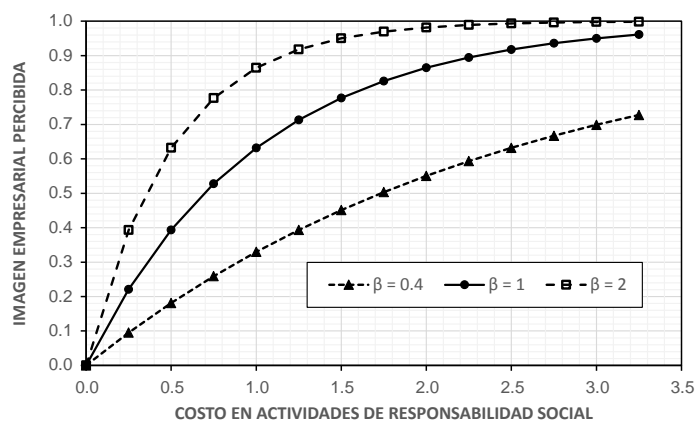
A continuación, lo que la Figura 3 sugiere es que es muy importante saber si las estrategias de responsabilidad social tienen interés en la formación de opinión del consumidor (esto es, debe conocerse el perfil del consumidor lo mejor posible); porque puede darse el caso de que un costo excesivo en actividades socialmente responsables no se verá reflejado en una mejora de la imagen empresarial. Es decir, las campañas en cuestión deben considerar primero el perfil idiosincrático del consumidor potencial, de lo contrario, no serán efectivas, o bien, quizá pueda prescindirse de ellas sin que se afecte o sin que se mejore la demanda del producto.

Tratar este punto es importante pues un costo exorbitante en iniciativas de responsabilidad social será infructuoso si el perfil del consumidor es de indiferencia; por el contrario, un gasto más bajo en CRS, podrá ser más efectivo si los consumidores tienen interés en la responsabilidad social de las empresas.

Debe conocerse el perfil del consumidor lo mejor posible); porque puede darse el caso de que un costo excesivo en actividades socialmente responsables no se verá reflejado en una mejora de la imagen empresarial. Es decir, las campañas en cuestión deben considerar primero el perfil idiosincrático del consumidor potencial, de lo contrario, no serán efectivas, o bien, quizá pueda prescindirse de ellas sin que se afecte o sin que se mejore la demanda del producto. Tratar este punto es importante pues un costo exorbitante en iniciativas de responsabilidad social será infructuoso si el perfil del consumidor es de indiferencia; por el contrario, un gasto más bajo en CRS, podrá ser más efectivo si los consumidores tienen interés en la responsabilidad social de las empresas.

<sup>14</sup> Parámetros considerados en esta simulación:  $\alpha = 5$ ,  $c = 1$ ,  $\beta = 10$ , en la ecuación de ganancia.

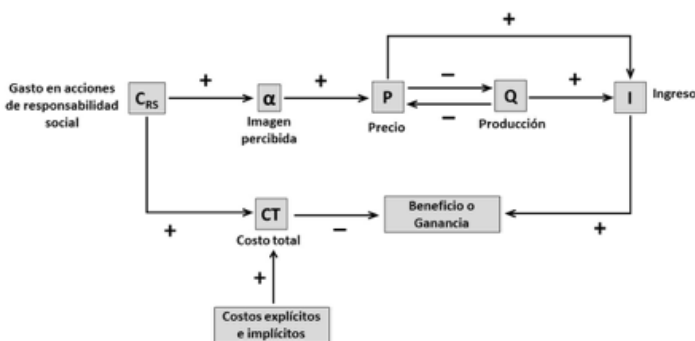
Figura 3. Efecto de la importancia que los ciudadanos-consumidores dan a la responsabilidad social, sobre la dinámica de mejora de la imagen empresarial.



<sup>15</sup> Es decir, el parámetro  $\beta$  representa el interés del consumidor por las implicaciones sociales de la operación de la empresa, tal que, cuando  $\beta$  toma valores más altos quiere decir que los consumidores tienen mayor interés por las actividades de responsabilidad social (por ende, el gasto CRS será más efectivo) y viceversa (con valores bajos de  $\beta$ , los consumidores son más indiferentes al papel de una ESR).

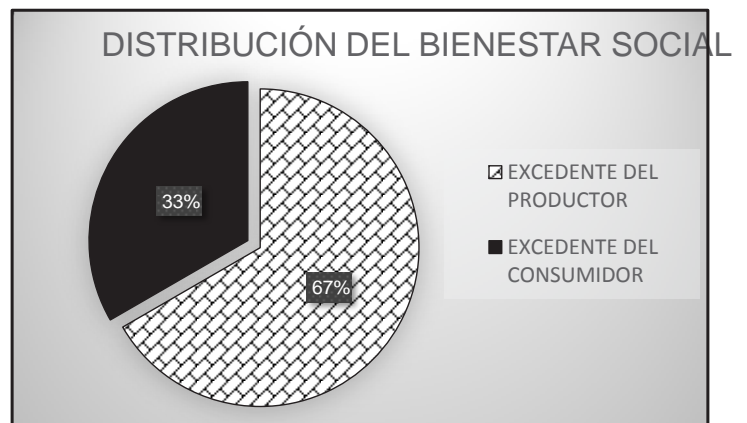
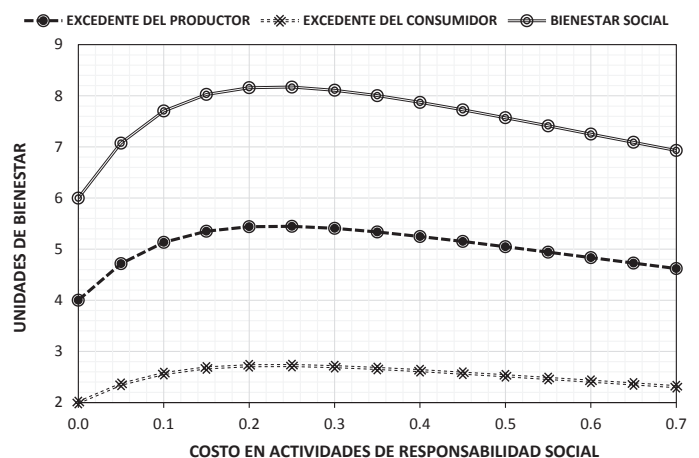
La explicación de los resultados de simulación presentados se representa gráficamente en la Figura 4. En palabras, lo que ocurre es la manifestación de la siguiente cadena de efectos: Al decidir llevar a cabo acciones de responsabilidad social, la empresa monopólica incurre en un gasto que habrá de sumarse a sus costos tradicionales (parte inferior de la Figura 4). Sin embargo, la realización de tales actividades mejorará la imagen de la organización ante los consumidores, lo que facilitará que éstos decidan adquirir el producto ofrecido y al hacerlo (en cantidades superiores al caso de la imagen empresarial inicial), entonces el monopolista verá oportunidad para incrementar el precio del bien, aunque esto implica una reducción en la cantidad vendida. Ambos efectos, el comportamiento de la demanda y el alza en el precio, puede dar lugar a un mayor ingreso. No obstante, el ingreso creciente debe conjugarse con costos también crecientes y en la medida que cada rubro responda en mayor escala con respecto al otro, la respuesta del mercado reflejada en el beneficio del monopolio será no lineal y podrá generar incrementos sostenidos en la ganancia hasta cierto límite de gasto socialmente responsable (CRS), el cual, al final (si tal gasto crece indiscriminadamente) terminará reduciendo los beneficios hasta su menor nivel.

Figura 4. Diagrama de la cadena de efectos entre las actividades de responsabilidad social y su financiamiento (CRS), en la dinámica de ganancias de la empresa monopólica.



Finalmente, siguiendo a Carrasco et al. (2003), se calcularon las trayectorias del bienestar social para el caso general del modelo, así como el reparto de los excedentes entre la empresa monopólica y los consumidores (Cuadro 7), obteniéndose el mismo tipo de comportamiento en cada perspectiva considerada: las actividades de responsabilidad social dan lugar a una "ventana de mejora" en cada una de las tres formas de bienestar, pero no se debe alcanzar un costo excesivo durante su operación o terminarán por anular los beneficios. Un caso representativo se reproduce en la Figura 5. Es relevante señalar que el monopolio lucrativo termina quedándose con dos terceras partes del bienestar agregado, en tanto, los consumidores alcanzan un tercio del mismo.

Figura 5. Bienestar social: Comportamiento por sectores<sup>16</sup>.



DOI: https://doi.org/10.18583/umr.v1i3.39

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 7. Función de bienestar social obtenido y desagregación por elementos.

<sup>16</sup> Se utilizaron los mismos valores para los parámetros que los considerados en la Figura 2.

MONOPOLIO ORDINARIO (LUCRATIVO)					
Caso ampliado con actividades de responsabilidad social ( $C_{RS} \neq 0$ )			Caso particular sin actividades de responsabilidad social ( $C_{RS} = 0$ )		
Excedente del Productor		(15)	Excedente del Productor		(18)
Excedente del Consumidor		(16)	Excedente del Consumidor		(19)
Bienestar o Excedente Social		(17)	Bienestar o Excedente Social		(20)
MODELO EXTENDIDO (en este trabajo)			MODELO ORIGINAL		

## CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.

Como es sabido, el problema de una empresa monopólica es maximizar su ganancia estando sujeta a las restricciones asociadas con la demanda que enfrenta, así como con las restricciones debidas a su esquema de costos. En este trabajo, se ha extendido dicho marco teórico mediante la incorporación de actividades de responsabilidad social en la empresa. En el modelo planteado, la ejecución de tales actividades tiene un efecto directo sobre la demanda del bien producido por el monopolio y, por lo tanto, sobre su ganancia o beneficio, pero la relación encontrada no es monótona: Existen intervalos de "gasto socialmente responsable" (CRS) que propicia los mayores beneficios, pero si el gasto por este con-

cepto es demasiado alto, la empresa monopólica termina por colapsar sus ganancias.

Por lo tanto, la medida de lo conveniente que es realizar acciones de responsabilidad social, viene dada por mantener el gasto correspondiente en ciertos límites que no deben rebasarse. Así, si el énfasis en acciones socialmente responsables es excesivo, terminará por dañar a la propia empresa; pero es claro también que un gasto moderado en iniciativas de beneficio social, resulta altamente conveniente.

En principio, el modelo propuesto en este artículo pretende formalizar algunas ideas básicas sobre el impacto del enfoque de responsabilidad social en la gestión de las empresas que actúan como un monopolio ordinario (lucrativo) y puede aplicarse también en otros tipos de estructuras de mercado, tanto las de la vertiente teórico-académica (por ejemplo, el mercado de competencia perfecta) como las que corresponden a situaciones más realistas (como los oligopolios). Una primera extensión del presente trabajo sería concretar tales posibilidades. Una propuesta adicional tendría que ver con la evaluación empírica de los resultados teóricos aquí mostrados (para el lector que esté en posición de acceso a la información necesaria), pues la determinación de intervalos de operación adecuados (considerando un "gasto socialmente responsable") solo podría hacerse para las condiciones particulares de cada empresa.



## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS.

Allen, Roy George Douglas (1974), *Análisis Matemático para Economistas*, Editorial Aguilar, Madrid.

Bertalanffy, Ludwig von (1989), *Teoría General de Sistemas: Fundamentos, Desarrollo y Aplicaciones*, Fondo de Cultura Económica, México.

Carrasco, Amparo, de la Iglesia, Covadonga, Gracia, Esperanza, Huergo, Elena, Moreno, Lourdes (2003), *Microeconomía Intermedia: Problemas y Cuestiones*, McGraw-Hill, Madrid.

CEMEFI (Centro Mexicano para la Filantropía) (2015), “Empresas que obtuvieron el distintivo ESR 2015”, [www.cemefi.org/esr/](http://www.cemefi.org/esr/) consultado el 18 de Marzo de 2015.

Chiang, Alpha, Wainwright, Kevin (2005), *Fundamental of Mathematical Economics*. McGraw-Hill, New York.

Congregado, Emilio, Golpe, Antonio, Leal, María Teresa (2002), *Microeconomía: Cuestiones y Problemas Resueltos*, Pearson, Madrid.

Cox, Sebastian, Dupret, Xavier (s.f.), “La responsabilidad social corporativa como aporte a la ética y probidad públicas”, Corporación Chile Transparente. [www.oocities.org/transparenciachile/estudio\\_sobre\\_la\\_responsabilidad.htm](http://www.oocities.org/transparenciachile/estudio_sobre_la_responsabilidad.htm), consultado el 7 de Marzo de 2015.

FESAC (Fundación del Empresariado Sonorense, A. C.) (2011), “Empresa socialmente responsable”, [www.fesac.org/empresa.html](http://www.fesac.org/empresa.html), consultado el 10 de Marzo de 2015.

Fundenberg,

Drew, Tirole, Jean (1983), “Learning by doing and market performance”, *Bell Journal of Economics*, Vol. 14 (2), pp. 522-530, <https://doi.org/10.2307/3003653>

Gordon, H. Scott (1954), “The economic theory of a common property resource: The fishery”, *Journal of Political Economy*, Vol. 62 (2), pp. 124-142, <https://doi.org/10.1086/257497>

Gutiérrez, Tatiana (2014), “Empresas y empresarios con mejor reputación en México”, [www.altonivel.com.mx/42886-empresas-y-empresarios-con-mejor-reputacion-en-mexico.html](http://www.altonivel.com.mx/42886-empresas-y-empresarios-con-mejor-reputacion-en-mexico.html), consultado el 6 de Marzo del 2015. Laffont, Jean-Jacques, Tirole, Jean (1986), “Using cost observation to regulate firms”, *Journal of Political Economy*, Vol. 94 (3), pp. 614-641, <https://doi.org/10.1086/261392>

Levhari, David, Mirman, Leonard Jay (1980), “The great fish war: An example using a dynamic Cournot-Nash solution”, *Bell Journal of Economics*, Vol. 11 (1), pp. 322-334, <https://doi.org/10.2307/3003416>

Mankiw, Gregory (1998), *Principios de Economía*, McGraw-Hill, Madrid.

Maram, Luis (2013), “Las 100 empresas más responsables de México...y las 100 más reputadas”, [www.expoknews.com/las-100-empresas-mas-responsables-de-mexico-y-las-100-mas-reputadas/](http://www.expoknews.com/las-100-empresas-mas-responsables-de-mexico-y-las-100-mas-reputadas/), consultado el 5 de Marzo del 2015.

Niskanen, William Arthur (1968), “The peculiar economics of bureaucracy”, *American Economic Review*, 58(2), pp. 293-305.

Pelekais, Cira, Aguirre, René (2008), *Hacia una Cultura de Responsabilidad Social*, Pearson, México.

Pepall, Lynne, Richards, Daniel J., Norman, George (2006), *Organización Industrial: Teoría y Prácticas Contemporáneas*, Thomson Editores, México.

Saracho, Carolina (2013), “20 empresas verdes y mexicanas”, [www.actitudfem.com/hogar/articulo/empresas-mexicanas-socialmente-responsables](http://www.actitudfem.com/hogar/articulo/empresas-mexicanas-socialmente-responsables), consultado el 6 de Marzo del 2015.

Schettino, Macario (2002), *Introducción a la Economía*, Pearson, México.

Shone, Ronald (2001), *Economic Dynamics*, Cambridge University Press. Cambridge.

Smith, Vernon L. (1968), “Economics of production from natural resources”, *American Economic Review*, Vol. 58 (3), pp. 409-431.

Stigler, George J. (1971), “The theory of economic regulation”, *Bell Journal of Economics*, Vol. 2(1), pp. 3-21, <https://doi.org/10.2307/3003160>

Tarziján, Jorge, Paredes, Ricardo (2006), *Organización industrial para la estrategia empresarial*, Pearson, Chile.

Trejo, Leopoldo (2013), “Responsabilidad Social se fortalece: CEMEFI”, <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/04/09/responsabilidad-social-se-fortalece-cemefi>, consultado el 6 de Marzo del 2015.

Varian, Hal R. (1999), *Microeconomía intermedia*, Antoni Bosch Editor, Barcelona.

## ANEXO. RESULTADOS DE SIMULACIÓN.

A continuación se muestran los valores obtenidos en las simulaciones correspondientes a las Figuras 1-3, las cuales relacionan la imagen empresarial percibida, el producto óptimo y el máximo beneficio de la empresa.

C	Imagen empresarial percibida por los consumidores
0.00	0.000
0.25	0.221
0.50	0.393
0.75	0.528
1.00	0.632
1.25	0.713
1.50	0.777
1.75	0.826
2.00	0.865
2.25	0.895
2.50	0.918
2.75	0.936
3.00	0.950
3.25	0.961

Costo en actividades de responsabilidad social	Máximo beneficio de la empresa	Producción óptima
0.00	4.000	2.000
0.05	4.716	2.172
0.10	5.135	2.266
0.15	5.352	2.313
0.20	5.440	2.332
0.25	5.447	2.334
0.30	5.406	2.325
0.35	5.336	2.310
0.40	5.248	2.291
0.45	5.150	2.269
0.50	5.047	2.247
0.55	4.942	2.223
0.60	4.835	2.199
0.65	4.727	2.174
0.70	4.621	2.150

Copyright (c) 2016 Eduardo Macario Moctezuma-Navarro, Zoraida Blancas-Olvera, Álvaro Francisco Carballo-Sánchez, Araceli Flores-Eslava, Diana Hernández-Gómez y Carlos Mejía-Nájera



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Usted es libre para Compartir (copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato), siempre que cumpla las condiciones de:

**Atribución:** Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

**No Comercial:** Usted no puede hacer uso de la obra con propósitos comerciales

**Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o crea a partir de la obra, no podrá distribuir la obra modificada

[Resumen de la licencia](#) – [Texto completo de la licencia](#)

# Motivos para Emprender un Negocio por Mujeres Rurales en Guanajuato

## Reasons to Start a Business for Rural Women in Guanajuato

**MAE Juan Antonio Castellanos Cardona**  
**Lic. Diana Landin Campos**

Recepción: 23 de Septiembre del 2016

Aceptación: 21 de Octubre del 2016

Publicación: 16 de Diciembre del 2016

La investigación plantea el problema de ¿Cuáles son los motivos que tienen las mujeres rurales en el estado de Guanajuato para emprender un negocio?

Se diseñó el modelo: Buscar nuevas oportunidades de ingresos por parte de las mujeres rurales en Guanajuato está en función de mejorar su nivel de vida, experiencia y oportunidades latentes -  $Oplng = F (MNV + EX + OP)$ .

Para la validación de la hipótesis se utilizó un enfoque cuantitativo de tipo exploratoria, descriptiva y correlacional; tiene un diseño de corte transversal. El estudio fue aplicado a un grupo de 100 mujeres emprendedoras rurales de diferentes municipios de Guanajuato, que recibirían un apoyo económico para abrir un negocio en su comunidad.

**Palabras clave:** motivos, mujer rural, emprendedora, proyectos productivos, perspectiva de género.

### Abstract

The research raises the question of what are the reasons that have rural women in the state of Guanajuato to start a business?

The model was designed : Find new revenue opportunities by rural women in Guanajuato is in terms of improving their standard of

living , experience and latent opportunities -  $Oplng = F (MNV + EX + OP)$ .

To validate the hypothesis was used an exploratory quantitative approach, descriptive and correlational; It has a cross-sectional design. The study was applied to a group of 100 rural women entrepreneurs from different municipalities of Guanajuato, they would receive financial support to start a business in your community.

**Keywords:** rural woman, reasons, enterprising, production projects, gender perspective.

## Introducción

Emprender una empresa representa oportunidades de ingresos propios y fuentes de empleo para la familia y la comunidad inmediata. De acuerdo con El Economista (2015) "México, es el segundo país a nivel mundial en desarrollo de emprendedores. De acuerdo con el Reporte Global de Emprendedores Amway (2014), México presenta una actitud positiva para emprender un negocio, ubicándose en el segundo lugar, empatando con Noruega, a nivel mundial, por debajo de Suecia y arriba de Colombia".

El emprendedurismo social es una reacción económica ante la desigualdad basada en el valor social, cuyo objetivo es que los beneficios de la venta o de la prestación de servicios impacten en el desarrollo de las comunidades.

El emprender es una decisión difícil. Son muchos factores que pueden influir para iniciar un negocio. Esto se vuelve más complejo para el medio rural. Esto lo han vivido más de 1,300 mujeres que han recibido un apoyo económico por parte del gobierno para emprender un negocio en su comunidad.

Sobre esta base se identifica la necesidad de conocer los factores que motivan a las mujeres rurales a emprender un negocio en el estado de Guanajuato. Esto sobre la base que el financiamiento no es uno de los factores puesto que la población encuestada tiene un apoyo de gobierno aprobado, sobre el cual aplicarán esa motivación para ser emprendedora.

El estudio fue aplicado a un grupo de 100 mujeres emprendedoras rurales de diferentes municipios de Guanajuato, que recibirían un apoyo económico para abrir un negocio en su comunidad. La herramienta aplicada fue un cuestionario escrito. Las variables latentes determinadas, de acuerdo al marco teórico, son mejorar el nivel de vida, experiencia y oportunidades latentes. Estos fueron analizados estadísticamente para identificar

el problema.

La investigación se determina en un alcance de mujeres rurales del estado de Guanajuato, que tienen aprobado un financiamiento para aperturar un negocio, que han recibido una capacitación para esto. Las limitaciones en torno a esto son las reducidas investigaciones relativas a la motivación de la mujer rural en Guanajuato puesto que se puede observar una gran cantidad de solicitudes a programas de gobierno para este fin, pero sin analizar los factores más básicos.

Los resultados se orientarán en diseñar un modelo que contenga las variables que generan motivación para establecer líneas estratégicas que faciliten el emprendedurismo por parte de mujeres en el medio rural.



## Desarrollo

Emprender una empresa representa oportunidades de ingresos propios y fuentes de empleo para la familia y la comunidad inmediata. De acuerdo con El Economista (2015) "México, es el segundo país a nivel mundial en desarrollo de emprendedores. De acuerdo con el Reporte Global de Emprendedores Amway (2014), México presenta una actitud positiva para emprender un negocio, ubicándose en el segundo lugar, empatando con Noruega, a nivel mundial, por debajo de Suecia y arriba de Colombia". Aunque de 400 nuevas empresas, sobreviven sólo el 10% de acuerdo a El Financiero (2014), hablar de emprendedores representa personas con valor, decididos a apostar ser sus propios jefes para tener un mejor estilo de vida y a su ritmo. Son factores fundamentales al momento de tomar la decisión de emprender.

El emprendedurismo social es una reacción económica ante la desigualdad basada en el valor social, cuyo objetivo es que los beneficios de la venta o de la prestación de servicios impacten en el desarrollo de las comunidades.

Los emprendimientos sociales representan un vehículo de cohesión e integración social en comunidades apartadas, marginadas y olvidadas por el Estado. Sobre todo en el ámbito rural mexicano que desde la década de los ochenta se ha sometido a diversos ajustes estructurales para atender la política de libre mercado, de acuerdo con Martínez (2013).

De acuerdo con Buendía-Martínez (2013), la actividad emprendedora es un medio para el desarrollo: por su contribución a la actividad económica, y a la capacidad de innovar y evolucionar de los espacios. En el caso de los países en vías de desarrollo, el desarrollo rural tiene una vital importancia no solo por la necesidad de reestructurar el sector agrícola, máximo generador de empleo y fuente de divisas, sino para lograr la erradicación de la pobreza y el desarrollo sostenible.

Particular importancia tiene en este proceso la generación de emprendedores para acelerar el desarrollo económico en las áreas rurales. La contribución de las mujeres tiene que ver con su participación en el ingreso y la riqueza, así como con la diversificación y el enriquecimiento de la actividad emprendedora y el fortalecimiento de los círculos virtuosos del capital humano y el capital social, elementos, todos ellos, positivos para el desarrollo económico.

Por otro lado, las mujeres constituyen las tres quintas partes de los pobres del mundo de acuerdo al ONUDI (2003). Están limitadas a la educación, empleo y toma de decisiones; aunque basados en datos empíricos se considera que la mujer está teniendo una formación, desarrollo de habilidades y elementos más sólidos para toma de decisiones, que el hombre, resultado de su experiencia directa o indirecta por los programas sociales a los cuales es "obligada" a participar por medio de reuniones, comités, capacitaciones, eventos, explicaciones, entre otros. Es por el desempleo, migración y falta de oportunidades locales en el medio rural, lo que ha motivado a las mujeres a emprender proyectos productivos para el sostenimiento de la familia, según con Pérez (2008).

De acuerdo con la "Iniciativa Futuros Iguales" impulsada por el Gobierno de los Estados Unidos de América, al cual se unió México en el 2013, cuyo objetivo es promover la igualdad de género mediante la aplicación de oportunidades... y beneficiarse de manera más amplia del crecimiento económico (Inmujeres, 2014), se busca apoyar las redes de empresarias para mejorar el acceso a mercado, fortalecer los instrumentos de financiamiento y impulsar la creación de pequeñas y medianas empresas lideradas por mujeres.

La conformación de grupos de mujeres y el acceso a recursos, así como la participación en proyectos productivos (Arellano, 2009), no son factores determinantes para generar cambios en las relaciones de género sino pueden ser dificultades culturales y sociales para el emprendedurismo rural por parte de las mujeres.

De acuerdo con un estudio de Armenteros, López, Gómez, Guerrero (2015), entre los factores de éxito empresarial de las mujeres la obtención de recursos financieros es la parte más difícil del lanzamiento y crecimiento de una micro, pequeña o mediana empresa.

Los informes de las mujeres emprendedoras en la región latinoamericana, desarrollados bajo la coordinación del BID, refieren que las mujeres tienen su mayor acceso a financiamiento a través de la micro finanzas y en particular mediante el microcrédito, y al mismo tiempo muestran que el acceso al finamiento ocupa la categoría más baja dentro del Índice del Entorno Empresarial para emprendedoras.

En el caso de México con la mayor puntuación del índice, evidencia que el microcrédito tiene mejor desempeño en el apoyo para iniciar negocio por encima de los servicios bancarios e inversión de capital trabajo. Ello se sustenta en la política de la Secretaria de Economía del Gobierno Federal, al reconocer que los micros finanzas constituyen una de las estrategias que permitirá sin importar su lugar de origen, su género o su nivel de ingreso el acceso a oportunidades de desarrollo y al instrumentar diversos programas de apoyo a las iniciativas productivas, donde las mujeres ocuparon el 80,5% de los beneficiados.

Como el objetivo del trabajo es establecer una relación entre el perfil de las mujeres y el acceso al microcrédito, las mujeres encuestadas en este indagación del sector de comercio e industria , arrojando que el 67% son propietarias de su empresa, 77% casadas , con estudios universitarios el 58% de ellas y

con una edad promedio de 47 años, el 67% pertenecen a una asociación profesional y como dato relevante el 79% hablan de una mejor calidad de vida y el 84% de una mejor relación familiar, esto de acuerdo con Martínez (2013).

De acuerdo a lo anterior, se identifica la necesidad de conocer los factores que motivan a las mujeres rurales a emprender un negocio en el estado de Guanajuato. Esto sobre la base que el financiamiento no es uno de los factores puesto que la población encuestada tiene un apoyo de gobierno aprobado, sobre el cual aplicarán esa motivación para ser emprendedora.

Entre los elementos conceptuales a considerar en la presente investigación son:

**Mejorar el nivel de vida.**

En la investigación de Arellano (2009), en la **segunda hipótesis** se planteó: “La participación en proyectos productivos de las mujeres ha favorecido cambios en el acceso a la educación, salud y la distribución y valoración del trabajo, en cuanto a la equidad en la toma de decisiones, el acceso y control de recursos de los y las integrantes de sus grupos domésticos”. Se observaron cambios y avances en cuanto al acceso de las mujeres jóvenes a la educación, puesto que es mayor la cantidad de mujeres que tienen acceso a ella, sin embargo no es atribuible a la participación de las mujeres (madres) en los proyectos, sino a los efectos de la modernidad. En cuanto al acceso a educación, no formal o capacitación de las participantes en los proyectos éste fue limitado.

En términos teóricos con respecto al aprendizaje organizacional de “Mujeres emprendedoras de Benito Juárez” permite observar como una organización alcanza un mayor nivel de desarrollo en términos de convertirse en una organización que ha aprendido a aprender, de acuerdo con Borjas (2014).

Tomando como referencia a May (2014), las tasas de deserción observadas en los grupos de trabajo estudiados, así como el abandono de las actividades productivas por parte de las ex – socias de la empresa “Gustillos” hacen considerar que la relación de género dentro de sus respectivos hogares debe ser monitoreada y manejada de forma que ésta no incida negativamente en el desarrollo humano, social y económico propio de la participación de mujeres rurales en empresas sociales.

Los factores que favorecen la participación de las mujeres en las fases del proceso de elaboración, ejecución y puesta en marcha del proyecto son: su interés y necesidad de

generación de ingresos; los apoyos de la familia, de la comunidad, del núcleo agrario y del PROMUSAG, así como la creación de redes de apoyo, de acuerdo a Martínez (2009)

En base a lo expresado por las entrevistadas, uno de los beneficios de participar en el PROMUSAG, es el poder contar con un trabajo que genere ingresos económicos, complementando de esta manera el gasto familiar, lo cual las motivó para involucrarse en este tipo de proyectos.

El emprender un negocio ofrece la posibilidad de generar empleos dignos para la familia lo que permite disponer del tiempo para las actividades domésticas así como tener seguridad en su fuente de empleo, lo cual no está supeditado a otras empresas de la región y sus factores de rotación.

Además el emprender permite mejorar las condiciones de vida, como salud y educación, al tener un ingreso superior y esto a su vez permite asignar mayor presupuesto familiar a conceptos de gastos como es la prevención de la salud o simplemente la atención médica en particulares (esto por los deficientes servicios de salud pública); así como también asignar gastos adicionales para desplazarse a escuelas para continuar los estudios de los hijos principalmente.

En este sentido también es importante la necesidad de las madres de familia de buscar ingresos adicionales (o sustitutos del marido) para incrementar las posibilidades económicas en torno a un ambiente económico en el cual no es suficiente los programas de gobierno que se otorgan a la gente en el medio rural o por los ingresos del campo.

Estos dos factores representan motivaciones importantes para generar el interés de las mujeres rurales en emprender un negocio y mejorar su nivel de vida como se ha planteado en este punto.

## Experiencia.

La exclusión a la tierra es un factor que ha orillado a la mujer rural a emprender empresas que no requieren la propiedad para la producción primaria, pues las mujeres sólo tienen el 19.8% de los ejidos en México (Inmujeres, 2014). La experiencia en otros grupos sociales ofrece la confianza y habilidades para emprender un nuevo negocio propio. Las actividades productivas están relacionadas con las domésticas (textil, alimentos, artesanal).

Las mujeres en el medio rural tienen una escolaridad promedio de primaria, lo que representa una limitación al tener que comprender acuerdos y realizar cálculos en la empresa. La capacitación por otra parte, está siendo aplicada a las mujeres por medio de los programas de gobierno, así como las decisiones para inversiones y aplicaciones de apoyos; esto genera un empoderamiento mayor que en el hombre, por su falta de participación social.

En el estudio de Bonomo (2013), menciona que la mayoría las mujeres rurales son casadas, emprenden por necesidad, necesitan un capital mayor; mientras que las mujeres emprendedoras urbanas, en su mayoría lo obtienen de su familia. En cuanto a pertenecer a una familia de emprendedores se da que las mujeres rurales tienen más familia emprendedora y lo hacen habiendo realizado una experiencia anterior, en cambio las urbanas no necesariamente.

Cada vez es mayor la participación de la mujer en proyectos productivos, reuniones de comités, acciones de mejoramiento comunitario, entre otras tareas en las cuales se involucran y por medio de las cuales obtienen una experiencia que el mismo hombre está dejando de lado.

Las capacidades desarrolladas en la gestión de comités sociales como el comedor comunitario, ofrece la experiencia para empoderar a la mujer rural y aplicarlo en la dirección de una empresa.

Martínez (2009), nos menciona que la participación en las reuniones para tomar acuerdos o para llevar a cabo las capacitaciones, les permitía reunirse con otras mujeres de la comunidad fuera de su hogar, y poder intercambiar experiencias entre ellas, y con ello reflexionar sobre sus aportes y tener el reconocimiento las hacen al sentirse "útiles" por desarrollar actividades diferentes a las domésticas, como el gestionar los recursos, los insumos para el proyecto. Esto les genera mayor seguridad en las participantes tanto en el ámbito doméstico como en la comunidad.

El emprender un negocio basado en su experiencia, aunque no tengan estudios formales, está permitiendo a las mujeres rurales sentirse satisfechas por sus logros al alcanzar metas personales como empresariales.

Las mujeres están solicitando apoyos para proyectos productivos, al gobierno principalmente pero también a microfinancieras, en actividades en las cuales tienen el gusto o experiencia en la que se sienten con mayor desenvolvimiento. Actividades domésticas o tradiciones familiares la están convirtiendo en una oportunidad de negocio.

Además las múltiples capacitaciones que reciben del gobierno así como de organizaciones de la sociedad civil para el desarrollo rural o local, están permitiendo generar interés en la mujer rural para ser productivas y no solo objetos pasivos en la familia.

Así podemos identificar la necesidad de logro y satisfacción como otros de los factores importantes para realizar acciones de emprendedurismo.



## Oportunidades latentes.

Las oportunidades comerciales que se presentan en su localidad y vecinas, son percibidas con mayor facilidad por las mujeres en el intercambio de experiencias con otras mujeres. El entorno local es parte del potencial de crecimiento de las empresas rurales.

Yazmin (2010), menciona que en las mujeres jefas de familia prevalece ante todo, el sentido de responsabilidad que tienen para con sus hijos e hijas, su trabajo productivo para satisfacer las necesidades de subsistencia y protección, buscan principalmente “el bienestar de sus hijos e hijas”.

Los resultados advierten que están siendo satisfechas las necesidades de subsistencia y protección como resultado de la satisfacción de las mismas necesidades de sus hijos e hijas. Las mujeres no buscan la satisfacción de sus propias necesidades, consiguen satisfacer sus necesidades como beneficio colateral cuando se encargan de satisfacer las necesidades de sus hijos e hijas.

Las necesidades de afecto, participación, libertad, identidad, entendimiento, ocio y creación están dirigidas al beneficio de hijos e hijas, no se satisfacen para sí mismas, no se buscan beneficios para las mujeres jefas de familia, se ven beneficiadas de forma colateral cuando cumplen con su trabajo productivo y reproductivo, sin embargo, su vida, sus esfuerzos e ingresos giran en torno a la maternidad, en torno a su jefatura de familia, son madres, son para los otros y las otras, son de sus hijos e hijas.

De acuerdo con Solana-Villanueva (2014), el programa ha beneficiado a las mujeres en sus necesidades inmediatas, pero ha significado un aumento en sus cargas de trabajo y responsabilidades de organización que muchas veces no pueden sostenerse en el hogar. Su oferta se dirige a las actividades económicas tradicionalmente asignadas a

las mujeres, particularmente las del medio rural —como economía de traspatio o artesanías—, sin abordar seriamente la problemática desde una perspectiva teórica consistente y actualizada, según.

Las implicaciones en la “nueva ruralidad” motivan a las mujeres a salir del hogar en busca de ingresos monetarios.

En los programas de gobierno federal o estatal se puede identificar una gran cantidad de apoyos solicitados en torno a abarrotes, estéticas o cibercafés. Esto muestra la necesidad de emprender sobre necesidades locales para cubrir necesidades de consumo o de servicios regulares, los cuales se encarecen al no disponer de ellos sino a distancias alejadas de la comunidad. Esto genera la visión de emprender sobre producto o servicio que no se ofrecen o están a precios muy altos por la falta de competencia.

Con base a capacitaciones o experiencias previas en oficios familiares o talleres, la mujer rural se enfoca a emprender negocios los cuales sean fácil de trabajar o los tiempos de los mismos sean manejables; esto para atender sus actividades de madre o mujer.

Otro bloque de proyectos identificados se puede observar que son para proyectos de pocos recursos o poco capital de trabajo, puesto que los apoyos de gobierno son el concepto que menos apoyan. Por lo que para abrir un negocio analizan este factor.

En un pequeño porcentaje, pero va siendo mayor por la tendencia de la sustentabilidad, los proyectos se están enfocando en aprovechar los recursos locales, principalmente naturales, como son nopal, aves, especies nativos, entre otros.

Por lo anterior se puede identificar qué factores importantes como las oportunidades comerciales o de recursos son motivos para emprender por la mujer rural.



## Definición del problema

Es por lo anterior que resulta importante identificar los motivos que generan el emprendedurismo en las mujeres rurales en Guanajuato, para definir estrategias que permitan el desarrollo de las empresas rurales con el mejor aprovechamiento de los recursos asignados a los proyectos productivos aprobados, así como también se enfoquen estrategias para dirigir los programas de gobierno para despertar esos intereses que tienen las mujeres emprendedoras.

En este problema hemos eliminado el factor de financiamiento que en otros estudios mencionan que es el primer indicador que motiva el emprender empresas en el medio rural, debido a que al grupo de estudio ya lo han recibido por parte de gobierno lo que permite analizar las condiciones para un modelo en el cual esto no sea lo que motive a la mujer rural.

Esto nos permite tener un inicio conceptual diferente sobre variables relativas a la persona, el interés de mejorar su nivel de vida, y las oportunidades latentes de su entorno local.

Por lo cual se establece como problema de investigación: ¿Cuáles son los motivos que tienen las mujeres rurales en el estado de Guanajuato para emprender un negocio?

Hipótesis

Buscar nuevas oportunidades de ingresos por parte de las mujeres rurales en Guanajuato, está en función de mejorar su nivel de vida, experiencia y oportunidades latentes.

**“ $Oplng = F (MNV + EX + OP)$ ”**

### Variables

Las variables latentes (o constructos) de estudio son:

- Mejorar el nivel de vida (MNV), es emprender para generar empleos dignos para la familia, mejorar las condiciones de vida como salud y educación.

- Experiencia (EX), es el gusto por una actividad de negocio y la capacitación previa en un oficio.

- Oportunidades latentes (OP), es que no se ofrece un producto o servicio en la comunidad, el negocio es fácil trabajar o de pocos recursos, y aprovechar los recursos locales.

Las variables latentes y manifiestas fueron identificadas de los elementos conceptuales del estado del arte presentado anteriormente. Sobre estos se diseñó la hipótesis a comprobar y presentar en el modelo.

## Descripción del Método

### Muestra e instrumento

Para la validación de la hipótesis se utilizó un enfoque cuantitativo de tipo exploratoria, descriptiva y correlacional; tiene un diseño de corte transversal, porque las variables fueron evaluadas en un único momento con el fin de descubrir su comportamiento.

La muestra fue seleccionada sobre las beneficiarias del programa mencionado, por conveniencia de forma estratificado por sedes, siendo el tipo de muestreo no probabilístico.

El estudio fue aplicado a un grupo de 100 mujeres emprendedoras rurales de 35 diferentes municipios de Guanajuato, que recibieron un apoyo económico para abrir un negocio en su comunidad en el 2014 y 2015. El instrumento aplicado fue un cuestionario escrito, el cual se aplicó directamente a las mujeres participantes en la capacitación presencial a la que participaron como parte del programa de apoyo.

El instrumento fue validado por medio de la técnica de una sesión científica de consulta de expertos utilizando el método Lawshe (1975), para determinar la validez del instrumento propuesto. Además de considerar la validez de constructo (con la bibliografía consultada), validez de criterio (comparado con el diagnóstico de Inmujeres, 2014), validez de contenido (con la clasificación de las variables de estudio).

El instrumento utilizado fue clasificado en datos demográficos, tipo de proyecto, nivel de vida, experiencia previa y oportunidades. A partir del punto tres se utilizó una escala de Likert de 5 puntos donde: 1 es totalmente desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo. Los estadísticos descriptivos se presentan en la tabla 1.

Datos importantes sobre las mujeres que respondieron el cuestionario, podemos mencionar:

1. El 75% son casadas, 13% solteras. El resto son viudas, divorciadas, madre soltera y otros.
2. El 40% tienen secundaria, el 26% primaria, el 13% preparatoria, el 9% sin estudios, 8% con licenciatura.
3. El 54% son amas de casa en ese momento. El 35% trabajan por su cuenta. El 9% son empleadas.
4. El 45% de proyectos solicitados son para servicios, el 25% comercio, el 26% de transformación con valor agregado y 3% agrícola.
5. El 29% no tiene experiencia en el proyecto, el 27% tiene entre 1 a 3 años, el 24% menos de 1 año, 14% más de 3 años.
6. El 69% a la primera vez que solicito fue aprobado su proyecto, el 24% lo había solicitado una vez, el 3% lo había solicitado dos veces y otro 3% hasta tres veces.

### Metodología de análisis

El análisis estadístico utilizado fue el Modelo de Ecuaciones Estructurales, específicamente el Mínimos Cuadrados Parciales (PLS por sus siglas en inglés), el cual como primer paso requiere un Análisis de Componentes Principales y posteriormente la comprobación del modelo con una serie de indicadores estadísticos complejos.

El primer análisis realizado fue por medio del software estadístico SPSS, con la herramienta de Análisis Funcional, con Método de extracción:

Análisis de Componentes principales. En este se presentaron resultados no aceptables, que requerían eliminar algunas variables consideradas en el análisis (var. 6. Tener en la familia un negocio, tipo de proyecto solicitado, veces que se ha solicitado, experiencia y familiar que participan en el proyecto).

A la par se hizo otro análisis con software estadístico SmartPLS, sobre el cual se reflejó el mismo resultado obtenido con el SPSS: eliminar las variables que no aportaban al modelo (ya mencionadas). Por lo cual se decidió eliminarlas del análisis.

Con el ajuste anterior se obtuvo una confiabilidad del instrumento determinado con el coeficiente de Alfa de Cronbach, siendo de 0.713 mediante el software estadístico SPSS, superior a un mínimo de 0.70.

Se hizo la prueba de validez con el análisis funcional, con el mismo software, obteniendo en la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin un valor de 0.842 (superior a 0.5 como valor de referencia), en la prueba de Esfericidad Bartlett un valor de 0.000 (inferior a 0.05 como referencia) y en todas las comunalidades presentan valores de 0.4 (valor de referencia). La muestra es adecuada al instrumento y existe asociación de ítem con ítem.

Además la carga factorial fue en cuatro componentes de acuerdo a la matriz rotada. Con esta información se procedió a continuar el análisis con el software SmartPLS, más útil para modelado sin supuestos para investigaciones sociales y que permite una muestra pequeña de datos, basado en Modelo Ecuaciones Estructurales (Chin, 1999).

Con SmartPLS se modeló la hipótesis para su comprobación. Los resultados muestran ser aceptables:

1. Confiabilidad de Alfa de Cronbach (presupone a priori que cada indicador de un constructo o variable latente contribuye de la misma forma) superior a 0.50 de las variables latentes, de acuerdo con Jöreskog y Sörbom (1993). Hay consistencia interna de las variables. Ver tabla 2.

**2.** La validez convergente lo muestra el AVE (Average Variance Extracted, grado en que los indicadores reflejan la construcción, es decir, si mide lo que pretende medir) superior a 50%, según Bagozzi y Yi (1998). El constructo explica más de la mitad de las varianzas. Ver tabla 2.

**3.** Existe fiabilidad (consistencia de los indicadores que forman el constructo) con valores mínimos de 0.70. Existe consistencia de los ítems de las variables latentes.

**4.** Las R cuadrados (miden la cantidad de varianza del constructo que es explicada por el modelo) son superiores a 0.30 y se analiza a la vez los coeficientes de ruta (Beta) para analizar el cumplimiento de la hipótesis (Chin, 1998). Ver tabla 2.

	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Varianza
Municipio	1	35	16.56	10.599	112.333
Edad	19	74	41.43	12.099	146.393
educativo	1	10	8.37	2.192	4.804
Ocupación	1	7	2.98	2.329	5.424
Estado Civil	1	7	2.00	1.885	3.552
Personas que dependen	0	10	3.48	1.887	3.560
Proyecto	1	5	3.70	1.188	1.412
Experiencia	1	9	7.37	1.486	2.210
Familiares en proyecto	0	10	1.98	1.517	2.302
Veces que solicitan el proyecto	0	4	0.37	.750	.563
Empleos para la familia 1	1	5	4.64	.847	.717
Oportunidad de ingresos 2	1	5	4.22	.935	.874
Mejorar la vida 3	1	5	4.41	.874	.765
Gusto genera interés 4	1	5	4.64	.847	.717
Capacitación da oportunidad 5	1	5	4.61	.776	.602
En familia tienen negocio	1	5	4.48	.893	.797
Producto no hay en comunidad 7	1	5	3.94	1.360	1.851
Fácil trabajo o bajos rec 8	1	5	3.45	1.314	1.727
Recursos locales 9	1	5	4.43	.856	.732

Tabla 1. Estadísticos descriptivos de los datos obtenidos

con el cuestionario. Elaboración propia.

VARIABLES LATENTES	$\alpha$ Cronbach	AVE	FIABILIDAD	COEFICIENTE DE RUTA	R CUADRA-DA
Nivel de vida	0.524	0.677	0.807	0.346	
Experiencia	0.724	0.783	0.878	0.127	
Oportunidades	0.596	0.541	0.777	0.350	
Oportunidades de ingreso	1.000	1.000	1.000		0.402

Tabla 2. Resumen de resultados con el SmartPLS. Elaboración propia.

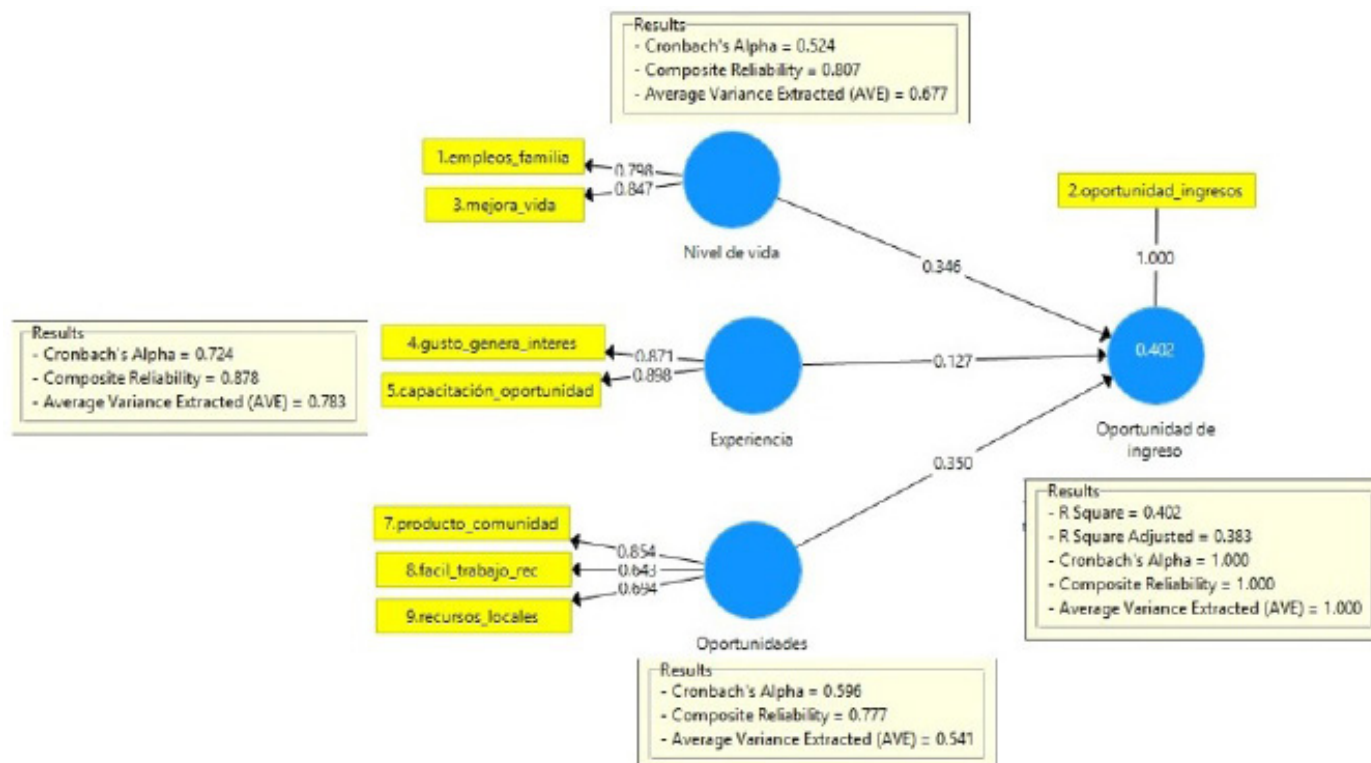


Imagen 1. Modelo diseñado con los estadísticos principales. Fuente Software SmartPLS

5. Validez discriminante (Cada constructo debe ser significativamente diferente del resto de los constructos con los que no se encuentra relacionado según la teoría). Los resultados de la tabla 3 y 4 muestran que cada variable latente es diferente al resto de las demás variables. Esto nos muestra que las variables tienen relación teórica, expresando la correlación entre las variables latentes con sus variables manifiestas.

	Experiencia	Nivel de vida	Oportunidades de ingreso	Oportunidades
Experiencia	0.885			
Nivel de vida	0.516	0.823		
Oportunidades de ingreso	0.395	0.521	1.000	
Oportunidades	0.258	0.316	0.491	0.736

Tabla 3. Criterio Fornell-Larcker con el SmartPLS para la validez discriminante. Elaboración propia.

	Experiencia	Nivel de vida	Oportunidades de ingreso	Oportunidades
1. Empleo familiar	0.362	<b>0.798</b>	<b>0.401</b>	0.145
2. Oportunidades de ingresos	0.395	<b>0.521</b>	<b>1.000</b>	<b>0.491</b>
3. Mejorar la vida	<b>0.482</b>	<b>0.847</b>	<b>0.455</b>	0.362
4. Gusto por la actividad, genera interés	<b>0.871</b>	0.345	0.330	0.206
5. Capacitación da oportunidades	<b>0.898</b>	<b>0.558</b>	0.368	0.248
7. Productos no hay en comunidad	0.243	0.237	<b>0.469</b>	<b>0.854</b>
8. Fácil trabajo o pocos recursos	-0.011	0.145	0.198	<b>0.643</b>
9. Aprovechamiento recursos locales	0.249	0.297	0.342	<b>0.694</b>

Tabla 3. Criterio Cross loadings con el SmartPLS para la validez discriminante. Elaboración propia.

### Resumen de resultados

La investigación arroja un modelo aplicable a las mujeres emprendedoras rurales que tiene el interés de iniciar una empresa, para lo cual tengan aprobado un apoyo de gobierno para el financiamiento del proyecto productivo. Para eso se estudiaron las variables que motivan el emprender un negocio por parte de estas personas.

Los resultados de la investigación incluyen el análisis estadístico de los resultados del cuestionario, así como la comprobación de la hipótesis planteada sobre la que se establece el modelo de implementación para impulsar las motivaciones de emprendedurismo por la mujer rural.

Hipótesis comprobada: Buscar nuevas oportunidades de ingresos por parte de las mujeres rurales en Guanajuato, está en función de mejorar su nivel de vida, experiencia y oportunidades latentes.

$$OpIng = F(MNV + EX + OP)$$



De acuerdo con la metodología aplicada y el análisis estadístico de ambas herramientas, se puede comprobar la hipótesis en cuanto a las variables que se relacionan con el modelo planteado:

Relación 1. El emprender para generar empleos dignos para la familia, mejorar las condiciones de vida como salud y educación están relacionadas positivamente con Mejorar el nivel de vida (MNV).

Relación 2. El gusto por una actividad de negocio y la capacitación previa en un oficio positivamente están relacionadas con el la Experiencia (EX).

Relación 3. El hecho que no se ofrece un producto o servicio en la comunidad, el negocio es fácil trabajar o de pocos recursos, y aprovechar los recursos locales tienen relación positivamente con las Oportunidades latentes (OP).

## Conclusiones

Con base en el marco teórico sobre las condiciones de la mujer rural para emprender, la parte empírica sobre el emprendedurismo urbano y rural, los elementos conceptuales que se establecen en otras publicaciones, la información arrojada de la aplicación del programa estatal de capacitación mencionado, hemos establecido de forma preliminar los factores que motivan a la mujer rural para emprender un negocio en su comunidad con el fin de tener un mejor sustento económico y mejor calidad de vida para ella y su familia.

Basados en el análisis de los resultados se puede considerar que las variables latentes presentan los motivos en un modelo comprobado, el cual se compone de las relaciones:

El emprender para generar empleos dignos para la familia, mejorar las condiciones de vida como salud y educación están relacionadas positivamente con Mejorar el nivel de vida (MNV). El gusto por una actividad de negocio y la capacitación previa en un oficio positivamente están relacionadas

con el la Experiencia (EX). El hecho que no se ofrece un producto o servicio en la comunidad, el negocio es fácil trabajar o de pocos recursos, y aprovechar los recursos locales tienen relación positivamente con las Oportunidades latentes (OP).

De esta manera se comprueba la hipótesis planeada sobre los elementos conceptuales y que nos muestran los elementos motivadores de la mujer rural para emprender.

Las variables latentes que se han construido se fundamentan en la aplicación del método estadístico utilizado para el análisis y comprobación, no dejando a aspectos intuitivos de los programas de gobierno, además que sobre el estado del arte no se encuentra un fundamento de las mujeres rurales en el estado de Guanajuato. Esto representa el primer paso para emprender por parte de las mujeres en las comunidades.

## Recomendaciones

Los resultados ofrecen un modelo robusto con información del estado de Guanajuato, sobre el cual se puedan trazar líneas estratégicas de motivación para la mujer rural que resulten en proyectos productivos más eficientes y faciliten el emprendedurismo.

Sobre el modelo es necesario medir en algunos programas de gobierno y en forma aislada en proyectos que emprendan las mujeres rurales para validarlo y ser una referencia de conocimiento.

Es necesario ampliar la muestra a todos los municipios del estado para hacer concluyente el modelo presentado, así como aplicar algunos casos de estudio en los proyectos productivos aprobados por el gobierno de Guanajuato.

Como un estudio posterior complementario, se recomienda ampliar el tema de desarrollo económico con empresas nuevas en las comunidades como un factor de desarrollo rural sustentable que impacte territorialmente con programas integrales.

## Fuentes bibliográficas

Arellano Abasolo, Antonio. (2009). Participación de mujeres en proyectos productivos y cambios en las relaciones de género y las identidades masculinas y femeninas, en Tetela de Ocampo, Puebla. Colpos Digital. Tesis de maestría.

Bonomo Odizzio, A. R. (2013). Mujeres emprendedoras uruguayas en el departamento de San José. Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración.

Borjas Villareal, M. (2014). Acompañamiento en los procesos de capacitación y aprendizaje en mujeres rurales. Colpos Digital.

Buendía-Martínez, I. & Carrasco, I. (2013). Mujer, actividad emprendedora y desarrollo rural en América Latina y el Caribe. Cuadernos de Desarrollo Rural, 10(72) 21-45.

El Financiero (2014). Empresas cierran por falta de rumbo: IMEF; de 400 nuevas, sobreviven 10%. <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/cierre-de-empresas-por-falta-de-rumbo-imef-de-400-nuevas-sobrevive-10.html>, mayo, 2014.

El Economista (2015). México, segundo país a nivel mundial en desarrollo de emprendedores. <http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/03/26/mexico-segundo-pais-nivel-mundial-desarrollo-emprendedores>, marzo, 2015.

Gómez Gutiérrez, Elizabeth Lourdes; Armenteros Acosta, María del Carmen; Guerrero Ramos, Liliana; López Chavarría, Sandra (2015). "Relación entre los perfiles de las mujeres emprendedoras y el acceso a los

microcréditos: un análisis en micro empresa de Saltillo, Coahuila," Revista Internacional Administración & Finanzas, Vol. 8, No. 2, 2015.

Martínez Corona, Guadalupe B.; Hartog, Guitte; Parra Inzunza, Filemón; Pedraza López, Josefina. (2009). El programa de la mujer en el sector agrario en tres grupos de mujeres indígenas de Ayotoxco de Guerrero, Puebla. Tesis de maestría. Colegio de Postgraduados, Campus Puebla. Puebla.

Martínez Rivera, Sergio E., Rodríguez Díaz, Luis Fernando. (2013). Emprendedurismo social en México: hacia un modelo de innovación para la inserción social y laboral en el ámbito rural. SEDATU. Estudios Agrarios.

May Guillén, A. (2014). Modelo de adición de valor a especies representativas del estado de Tabasco para mujeres rurales y emprendedores. Colpos digital.

Muñoz Aguirre, Christian Dennis (2014). Diagnóstico cualitativo sobre las necesidades de empresarias indígenas y rurales. Inmujeres. ONUDI (2013). Una vía para salir de la pobreza. Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.

Pérez Villar, María de los Ángeles (2008). Género, empoderamiento y proyectos productivos: mujeres indígenas chántales de Tabasco. Tesis doctoral Colpos.

Solana-Villanueva, Nélyda, Galmiche-Tejeda, Ángel, & de los Heros-Rondenil, Martín (2014), <https://doi.org/10.29043/liminar.v12i1.328>

El Programa de la Mujer Agraria en Tabasco: expectativas y resultados. LiminaR, 12(1) 107-124.

Yazmin, T. S. (2010). Necesidades de mujeres jefas de familia. Colpos Digital.

Copyright (c) 2016 Juan Antonio Castellanos Cardona y Diana Landin Campos



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Usted es libre para Compartir (copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato), siempre que cumpla las condiciones de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

No Comercial: Usted no puede hacer uso de la obra con propósitos comerciales

Sin Derivadas: Si remezcla, transforma o crea a partir de la obra, no podrá distribuir la obra modificada

[Resumen de la licencia](#) – [Texto completo de la licencia](#)