



**UMR**  
Management Review

**UJOG**

# “La ciencia de hoy es la tecnología del mañana”

## Edward Teller

La obra de divulgación de este sexto número, es un ejemplo claro de que en el estado de Guanajuato y en nuestro País el desarrollo de la ciencia y la tecnología son una práctica cada vez más enfática y precisa, al abordar temáticas con temas incluyentes de los diversos contextos que caracterizan a la entidad.

Los autores proponen y establecen desde distintas ópticas y métodos de investigación soluciones para mejorar las problemáticas sociales del entorno en aras de que, todo lo vertido en este espacio de acceso abierto sirva para demostrar el grado de avance de la difusión de contenidos inéditos e innovadores.

Si bien, al crear nuevas tendencias en pro de la mejora continua de los procesos de publicación de artículos en acceso abierto nos invita a proteger la información disponible, también nos sugiere que mediante el uso de tecnologías de la información se pueda evitar su inadecuada reproducción.

Así pues, mediante esta nueva entrega se agradece al comité editorial y al comité de arbitraje que conforman la “UMR Magazine”, y se les invita a seguir manteniendo la claridad y transparencia que en todo momento han sido características esenciales y primordiales de esta revista científica especializada.

Rebeca del Carmen Valadez Hegler  
Editora General  
Comité Editorial Publicaciones UPG  
Editora de la Revista UMR  
Comité Editorial UMR

Copyright (c) 2018 Rebeca del Carmen Valadez Hegler



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](#)

# ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO SOBRE LA CREACIÓN DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA DE ORIGEN UNIVERSITARIO

Recepción: 8 de Septiembre del 2017; Aceptación: 6 de Octubre del 2017

Publicación: 15 de Diciembre del 2017

# 1

Julio César García Martínez<sup>1</sup>  
Ma. Guadalupe Rivera Cano<sup>2</sup>  
Abril Alejandra Ramírez Erazo<sup>3</sup>

## RESUMEN

Se realiza un análisis bibliométrico de la literatura existente que ha tenido mayor impacto sobre el tema de creación de empresas de base tecnológica de origen universitario, el cual permite observar el desarrollo de la literatura enfocada en este tema de manera que a partir de ésta selección se pueda construir en posteriores estudios un marco teórico con base en una revisión sistemática y exhaustiva de la literatura. Siguiendo un diseño de tipo descriptivo/longitudinal, se pretende aportar información a la comunidad de investigadores en relación con la evolución y el impacto de los artículos publicados.

Para llevar a cabo la recolección de datos se utilizaron dos juegos de palabras, éstas se introdujeron en los motores de búsqueda de Science Direct, Emerald Insight, SpringerLink, Redalyc

y Scopus, ya que significan bases de datos importantes para la búsqueda de investigaciones y artículos confiables en este tipo de temas. Los principales hallazgos obtenidos son que, el área donde más se desarrolla es en Negocios, Administración y Contabilidad.

El país con más publicaciones es Italia, la revista que más publica sobre este tema es Research Policy y una de las universidades más representativas es la de Gent (Bélgica). También se identificaron tres redes de colaboración, una de las cuales es liderada por Mike Wright que individualmente es el autor más productivo y con mayor impacto en el tema de las spin-off universitarias<sup>4</sup>.

**Palabras clave:** Análisis bibliométrico, empresas de base tecnológica, Spin Off Universitarias.

## ABSTRACT

A bibliometric analysis of the existing literature with the most impact on the subject creation of technology based enterprises originated in universities is elaborated, in such a way that this selection can help build a theoretical framework based on a systematic and thorough literature review. Following a descriptive/transverse design, it is pretended to contribute with information to the community of researchers related to the evolution and impact of the pu-

blished articles on this matter. In order to complete the data collection, two sets of words were used, these were entered in the search engine of the data bases: Science Direct, Emerald Insight, Springer Link, Redalyc and Scopus, since those are important sources of investigations and articles trustworthy on the subject. The main findings are that; the areas where the subject is mostly developed are Business, Administration and Accounting. The country with the most publications about the subject is Italy, the journal that publishes the most about it is Research Policy and one of the most representative universities is Gent (Belgium). Three collaboration networks were also identified, one of them led by Mike Wright, who individually is the most productive author and the one with the most impact on the subject of university spin-offs.

**Keywords:** Bibliometric analysis, Technology Based Enterprises, University Spin-Off.

<sup>1</sup>E-mail: jgarciam@upv.edu.mx, teléfono: 8333340037, Universidad Politécnica de Victoria

<sup>2</sup>E-mail: lriverac16@gmail.com, celular: 836 104 1455 Universidad Politécnica de Victoria

<sup>3</sup>E-mail: aramireze@upv.edu.mx, teléfono: 8341264392, Universidad Politécnica de Victoria

<sup>4</sup>En el presente documento se utiliza el término de spin-off universitaria como sinónimo de empresa de base tecnológica de origen universitario.

# 1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Numerosos estudios dan cuenta del papel que juegan las pequeñas empresas en la innovación, en particular las relacionadas con las nuevas tecnologías. Por ejemplo, Scherer (1983) y Schwalbach & Zimmermann (1991) han encontrado que la propensión a patentar es menor en las grandes empresas que en las medianas. Mientras que (Acs & Audretsch 1990, 1998 y Acs Z. J., et al. 2005) han encontrado de manera reiterada que las pequeñas empresas generan más innovaciones por empleado que las grandes y esta relación mejora cuando las pequeñas empresas están vinculadas con la universidad (Link & Rees, 1990).

La actividad académica de emprendimiento es una fuente vital de innovación, empleo y crecimiento económico (Szopa, Marek, & Magdalena, 2015) y en este sentido desde mediados de los 90, las universidades y organizaciones de investigación han estado envueltas crecientemente en la transferencia de conocimientos y tecnología al sector productivo con la creación de spin-offs, sobre todo después del establecimiento de la Bayh-Dole Act (1980) en los Estados Unidos y la implementación de políticas de propiedad intelectual similares en otras partes del mundo (García Martínez J. C., 2014).

La creación de empresas desde las universidades no sólo es una vía de transferencia de tecnología, sino también de desarrollo económico regional, así no sólo crean productos o servicios innovadores, sino que contribuyen también a la productividad y creatividad (Szopa, Marek, & Magdalena, 2015). Por ello cobra especial relevancia su estudio en un país como México, donde más del 90% de las empresas son micro y pequeñas con un bajo contenido tecnológico y bajo potencial de crecimiento, ya que la creación de empresas basadas en conocimientos científicos y tecnológicos desarrollados desde la universidad se convierte en un recurso estratégico para impulsar las tasas de crecimiento económico e innovación.

Sin embargo, debido al carácter relativamente reciente del fenómeno, no abundan los estudios empíricos sobre el tema (Rodeiro Pazos, Fernández López, Otero González, & Rodríguez Sandiás, 2012) y se desconoce de forma precisa cuáles deben ser los mecanismos idóneos para el desarrollo de tales empresas.

Por lo anterior se llevó a cabo un análisis bibliométrico que antecede al desarrollo de un proyecto que tiene como fin la identificación de los factores que promueven la creación de este tipo de empresas, de esta manera el presente estudio permite observar el desarrollo de la literatura enfocada en la creación de empresas de base tecnológica de origen universitario y servir como referencia introductoria así como aproximación preliminar para los investigadores que busquen familiarizarse con la literatura de la creación de spin-offs universitarias. A partir de ésta selección se puede contestar a las preguntas: ¿En qué área de especialización se ha publicado más sobre el tema?, ¿Que tendencia presenta la evolución del tema a través del tiempo?, ¿Cuál es el top 10 de revistas que publican acerca de él?, ¿Cuál es el top 10 de los centros de investigación que estudian el tema?, ¿Cuál es el top 10 de los países más representativos en el estudio del tema? y ¿Qué clústeres de colaboración existen en este tema? Con las respuestas a los anteriores cuestionamientos se busca construir un marco teórico con base en una revisión sistemática y exhaustiva de la literatura.

## 2. OBJETIVO GENERAL

Realizar un análisis bibliométrico de la literatura existente que ha tenido mayor impacto sobre el tema de creación de empresas de base tecnológica de origen universitario.

# 3. BASES TEÓRICAS

## 3.1. Bibliometría

La realización del análisis bibliométrico resulta importante ya que evalúa el surgimiento y desarrollo del conocimiento asociado con alguna rama de la ciencia por medio de artículos e informes presentados generalmente en revistas científicas, este tipo de análisis determina una serie de indicadores significativos para medir material bibliográfico (Albort-Morant, Leal-Rodríguez, Fernández-Rodríguez, & Ariza-Montes, 2017).

Por bibliometría podemos entender la subdisciplina de la cienciometría que proporciona información sobre los resultados del proceso investigador, su volumen, evolución, visibilidad y estructura dentro de un tema específico (Escorcía Otalora, 2008).

Para realizar el análisis bibliométrico nos apoyaremos de algunas de sus leyes como la ley de la productividad de los autores, la cual enuncia una relación cuantitativa entre los autores y las contribuciones producidas en un campo dado a lo largo de un periodo de tiempo. De esta producción sólo una parte de los autores son responsables de gran variedad de trabajos científicos. Y la ley de dispersión de la bibliografía científica (Ley de Bradford) que señala que no todas las publicaciones son igual de consultadas, sino que unas pocas acumulan la mayor parte del consumo, el cual puede medirse por el volumen de acceso a los documentos o a partir de las citas que cada uno reciben (Ardanuy, 2012).

Además de las leyes bibliométricas, la cienciometría cuenta con diversos indicadores para realizar el análisis bibliométrico, estos indicadores se pueden dividir en tres tipos: cantidad (miden productividad), calidad (miden impacto) y estructurales (miden conexiones) (Cadavid Higueta, Awad, & Franco Cardona, 2012). Bajo estos aspectos podemos utilizar diversos indicadores bibliométricos como indicadores de calidad científica; número y distribución de publicaciones; productividad de los autores; colaboración en publicaciones; indicador de impacto de los trabajos y de las fuentes; e índice de inmediatez (González de Dios, 1997).

De los indicadores citados se describen en seguida los que serán utilizados en el presente análisis.

**Indicadores de la importancia científica**

**Número y distribución de publicaciones:** consiste en el cómputo del número de publicaciones de determinados grupos, instituciones o países, así como su distribución, para el caso de las revistas; del análisis se deduce la distribución y dispersión de los trabajos (Sancho, 1990).

**Productividad de los autores:** La productividad de un autor se define como el logaritmo del número de sus trabajos publicados (Sancho, 1990).

**Colaboración en las publicaciones (índice firmas/trabajo):** Este indicador arroja la apertura o aislamiento de las comunidades científicas, con él se pueden detectar grupos y redes de colaboración temática, y ejes de influencia entre comunidades científicas y regiones, siendo posible identificar también la colaboración interinstitucional (De Filippo & Fernández, 2002).

### Indicadores de impacto científico

Estos indicadores se apoyan en el supuesto de que los trabajos importantes son usualmente citados, mientras que los irrelevantes se ignoran.

**Indicador del impacto de los trabajos:** número de citas recibidas (procedentes de publicaciones posteriores).

Los indicadores, en términos generales, representan una medición agregada y compleja que permite describir o evaluar un fenómeno, su naturaleza, estado y evolución. Con los indicadores bibliométricos descritos se podrá determinar:

- a) Crecimiento de un campo del saber.
- b) Evolución cronológica de la producción científica.
- c) Productividad de los autores o instituciones.
- d) Colaboración entre científicos e instituciones.
- e) Impacto o visibilidad de las publicaciones en la comunidad científica.
- f) Dispersión de las publicaciones científicas por tipo de fuente.

### 3.2. Empresas de Base Tecnológica de Origen Universitario (EBT universitarias)

Las EBT de origen universitario son nuevas empresas que dependen del licenciamiento o asignación de propiedad intelectual universitaria para su formación (Wright, Clarysse, Lockett, & Knockaert, 2008). Generalmente son fundadas por académicos o alumnos involucrados en la investigación que dio como resultado la propiedad intelectual que se pretende comercializar. Entre los factores que influyen en su creación destacan el nivel educativo de los emprendedores, sus experiencias previas con el sector industrial y las características de los entornos universitario e institucional.

### 3.3. Factores que influyen en la creación de empresas de base tecnológica de origen universitario

A continuación, se enlistan los factores que influyen en la creación de EBT universitarias; dichos factores se monitorearán en la literatura que arroje el análisis bibliométrico.

**Tabla 1 Factores determinantes en la creación de EBT universitarias**

UNIDADES DE OBSERVACIÓN	FACTORES	AUTORES	
EMPRENDEDOR	Grado académico	Pedraza et. al. 2015	
	Área de estudios	García, 2011	
UNIVERSIDAD	Experiencia de trabajo		
	Política de propiedad intelectual	García, 2011; 2014 Trenado & Huergo, 2007 Ortin, 2008	
	Oficina de transferencia o enlace	Trenado & Huergo, 2007 Ramaciotti & Rizzo, 2014 Pazos et. al. 2010 Djokovic et. al., 2006 García, 2011; 2014	
	Programa de emprendimiento	Pazos et. al. 2010 García, 2011; 2014	
	Incubación	Pazos et. al. 2010 García, 2014	
	ENTIDADES DE FINANCIAMIENTO	Acceso a Capital de riesgo	Algieri et. al., 2010 Djokovic et. al., 2006 Ortin, 2008 García 2011

Fuente: modificado de (García Martínez J. C., 2011; 2014)

## 4. METODOLOGÍA EMPLEADA

Esta investigación es del tipo descriptivo ya que consiste en revisar, identificar y ordenar la información recabada a través de la lectura de los trabajos publicados de distintos autores en diferentes bases de datos en línea; y longitudinal ya que presenta la evolución de la producción científica a lo largo del periodo estudiado (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

La selección de variables se realizó conforme a Scopus, una de las bases de datos más importantes para la búsqueda de artículos de investigación, analizándose los siguientes indicadores bibliométricos:

- Segmentación de áreas de especialización. Contiene los porcentajes con los que cuenta cada área para percibir en cuál de estas el tema a tratar ha sido más desarrollado.
- Evolución del tema. A partir de una gráfica que representa una línea de tiempo se muestran los años y documentos registrados por año. Una línea de tendencia permite observar la evolución del tema desde la publicación del primer artículo.
- Top 10 de revistas. Se refiere las revistas que más publican artículos del tema.
- Top 10 de centros de investigación. Son las 10 instituciones que más investigaciones han realizado sobre el tema.
- Top 10 de países representativos. En donde el tema ha tenido más presencia.
- Clústeres de colaboración. Se muestran las redes de colaboración que existen entre autores. Se utilizaron los datos de Scopus para identificar los clústeres.

Para la recolección de datos se utilizaron dos juegos de palabras clave: "Create University Spin Off" (Creación de Spin Off Universitarias) y "Determinants of University Spin Off" (Determinantes en la creación de Spin Off Universitarias), estas se introdujeron en los motores de búsqueda de Science Direct, Emerald Insight, SpringerLink, Redalyc y Scopus. Utilizando a Scopus como la principal fuente para la recaudación completa de los artículos ya que brinda la facilidad de analizar los resultados de la búsqueda.

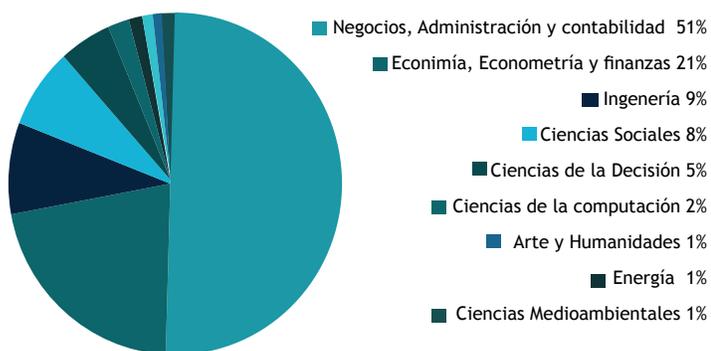
La población está delimitada por artículos que hacen referencia a la Creación de Spin Off Universitarias y los Determinantes para la Creación de Spin Off Universitarias; por consiguiente, la muestra específica se lleva a cabo por filtro de los principales artículos que tratan de estos temas obteniendo como resultado 52 documentos.

## 5.RESULTADOS

Por medio de la utilización del análisis bibliométrico se dará luz en el tema de historia de esta ciencia, así como identificación de los países, instituciones y autores más productivos en el período de vida del tema, siendo estos algunos de los campos de aplicación más frecuente de este tipo de estudios (Araújo Ruiz & Arencibia Jorge, 2002).

La base de datos de Scopus dividió los 52 resultados de la lista realizada a partir de la búsqueda de artículos en su motor. El primer indicador bibliométrico, es la segmentación de áreas de especialización en que se dividen los artículos encontrados. El área con más resultados fue Negocios, Administración y Contabilidad; seguida del área de Economía, Econometría y Finanzas; y de la de Ingeniería, siendo estas tres las que más se relacionan con el tema de las EBT. Tal y como se muestra en la gráfica 1.

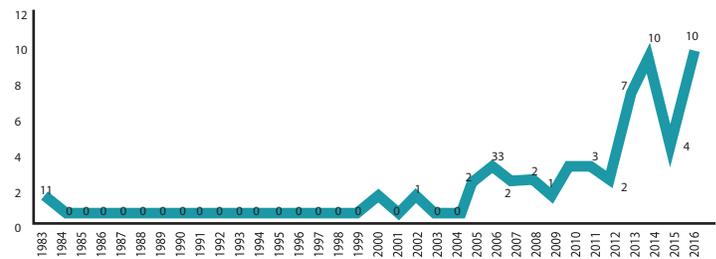
Gráfica 1 Segmentación de áreas de especialización



Fuente: elaboración a partir de Scopus.

En cuanto a la evolución se encontró que las publicaciones sobre el tema iniciaron en 1983 y con el paso de los años se ha incrementado el número de artículos. En los años 2014 y 2016 se observa la mayor producción de artículos llegando a 10 por año; en estos años se puede entender que el tema ha tenido mayor relevancia en el mundo.

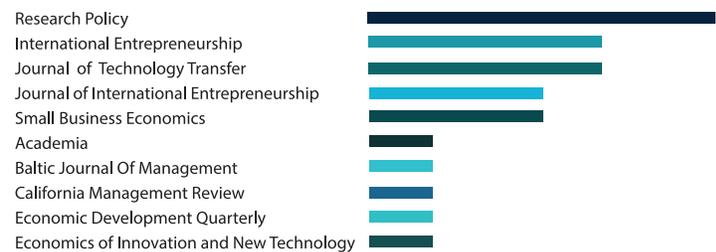
Gráfica 2 Evolución del tema



Fuente: elaboración a partir de Scopus.

El punto principal de los indicadores restantes es conocer la dispersión de las publicaciones por tipo de fuente. A continuación, se muestra la gráfica del indicador en donde se muestra el top 10 de revistas más representativas del tema.

Gráfica 3 Top 10 de revistas

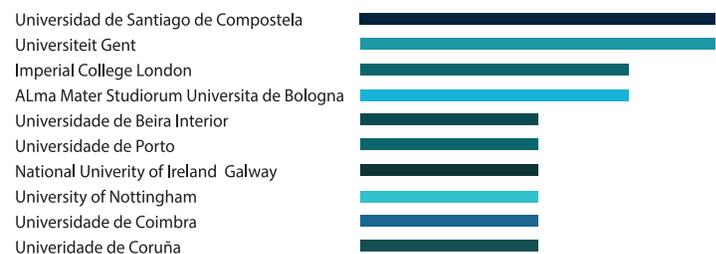


Fuente: elaboración a partir de Scopus.

De acuerdo a los resultados la revista que tiene más ediciones sobre el tema es "Research Policy" con 6 artículos publicados en sus ediciones hasta la actualidad.

En la siguiente gráfica se muestran los 10 principales centros de investigación que han realizado publicaciones sobre el tema.

Gráfica 4 Top 10 de Centros de Investigación

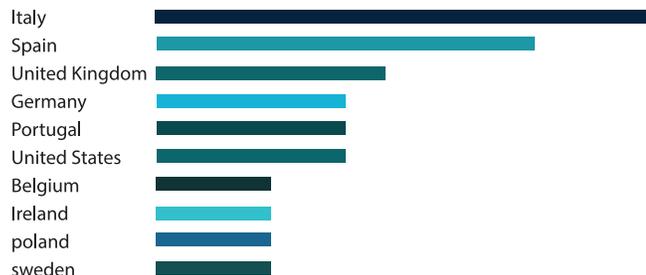


Fuente: elaboración a partir de Scopus.

En primer lugar, se muestra la Universidad de Santiago de Compostela en España, con un total de 4 documentos publicados al igual que la Universidad de Gante en Bélgica.

Por último, el indicador de los países más representativos en donde se desarrollan dichos documentos se ilustra con el siguiente gráfico que contiene los 10 países que más presencia tienen, en él resulta evidente que el país que más produce esta clase de documentos es Italia con 13 artículos.

**Gráfica 5 Top 10 de Países Representativos**

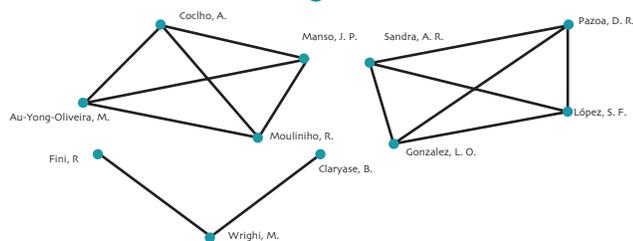


**Fuente:** elaboración a partir de Scopus.

A partir de los resultados obtenidos dentro de este análisis se elabora un diagrama de vectores utilizando al autor de cada artículo. Este diagrama permite determinar las relaciones existentes entre trabajos de investigación mediante la identificación de los autores con el mayor número de trabajos de investigación (García Martínez, Vasconcelo Álvarez, & García Amado, 2015). Para su elaboración se hace uso de diferentes programas como lo son EndNote recopilador de citas bibliográficas, BibExcel que encuentra las relaciones de los autores de artículos científicos que se han recopilado con la búsqueda de los mismos y Pajek que ayuda a la visualización de este procedimiento. Una vez realizado el procedimiento anterior el resultado se muestra en la figura 1.

La formación de las redes de colaboración se considera a partir de la unión de diferentes trabajos de investigación, relacionados por los autores en común. (García et. al., 2015). Como se puede observar en la figura 1, en el tema de transferencia de conocimientos y spin-off universitarias existen tres redes principales lideradas por Arnaldo Coelho, Sara Fernández López y Mike T. Wright.

**Figura 1 Redes de Investigación sobre las EBT de Origen Universitario**



**Fuente:** 1 elaboración propia.

Para detallar de mejor manera el diagrama de vectores resultante Tang y Musa (2011) y Fahimnia et al. (2015) recomiendan el análisis de citación que estudia el nivel de impacto de las investigaciones en las disciplinas de estudio (García Martínez, Vasconcelo Álvarez, & García Amado, 2015). En la tabla 2 se desarrolla el análisis de impacto que ha tenido cada autor en el tema de transferencia de conocimientos universidad-empleo y empresas de base científica/tecnológica dentro de cada red. El nivel de impacto del autor se basa en las citas en revistas indexadas en relación al número de publicaciones del autor a través del tiempo (García Martínez et. al., 2015). Dichos niveles e información son de la vida editorial de cada autor extraídos de la base de datos Scopus y no está limitada el tema específico que aquí nos ocupa.

**Tabla 2 Citas y Nivel de impacto de autores**

CLÚSTER	AUTORES	CITAS	IMPACTO (H-INDEX)
1	COELHO, A.	2	4
	MOURINHO, R.	3	1
	MANSO, J.P.	3	1
	AU-YONG-OLIVEIRA, M.	3	1
2	LÓPEZ, S.F.	18	2
	GONZÁLES, A.R.	11	2
	SANDIÁS, A.R.	9	2
	PAZOS, D.R.	7	1
3	WRIGH, M.	15679	68
	CLARYSSE, B.	2359	25
	FINI, R.	400	7

**Fuente:** 2 Elaboración a partir de Scopus.

En la tabla anterior se puede apreciar los autores con mayor productividad y su impacto a través de los trabajos que han sido citados, mediante el índice H (h-index) se ha medido el impacto que han tenido los autores hasta la actualidad. Por ejemplo, el índice H de Wright, M. es de 68, o sea, al ordenar los artículos que ha desarrollado en su vida editorial resultarán que el artículo número 68 se ha citado por lo menos 68 veces en distintos trabajos. De manera matemática se entenderá que un investigador tiene un índice h, si el h de sus N trabajos recibe al menos h citas cada uno, y los otros (Np - h) trabajos tienen como máximo h citas cada uno.

# CONCLUSIONES

Se encontró que las principales áreas donde se desarrolla el tema de la creación de spin-offs universitarias es en Negocios, Administración y Contabilidad; Economía, Econometría y Finanzas; e Ingeniería, como era de esperarse. En cuanto a su evolución el tema todavía es joven, pero se encuentra en crecimiento, pues desde el año 1983 (año en que se publicó el primer artículo) hasta la actualidad se han publicado 52 artículos, sin embargo, es de destacar que estos guardan poca relación entre sí evidenciando un interés desahogado en el tema.

El análisis de las publicaciones realizadas durante 33 años, identifica los años con mayor actividad, los cuales podrían dividirse en tres etapas, la primera en la que aparece el tema por primera vez y muestra una producción baja de entre 0 y 1 por año en el periodo de 1983 a 2004, la segunda de 2005 a 2012 con entre 1 y 3 publicaciones por año y una tercera que presenta un mayor auge a partir del año 2013 en la cual se observa un aumento significativo con hasta 10 publicaciones por año sobre el tema, resultando ser a partir de este periodo cuando el tema presenta un mayor impacto, evidenciando el creciente interés en él por parte de la comunidad de investigadores en años recientes.

Research Policy es la principal revista de investigación que hace posible que se den a conocer publicaciones relativas al tema, concordando con los fines que ésta busca, pues su objetivo es publicar contenido que pueda llevar a hallazgos que tengan implicaciones respecto a políticas o gestión (Elsevier, s.f.). Entre las instituciones que más promueven el tema se encuentra la Universidad de Santiago de Compostela en España. Por otra parte, respecto a los países en los que se encuentra una mayor cantidad de publicaciones sobre el tema, resulta de gran interés señalar que el top 10 está conformado en su totalidad por países desarrollados, incluso cuatro de ellos pertenecientes al grupo de los 7 (G7), lo cual deja en evidencia la novedad aun mayor del tema en países menos desarrollados como es el caso de México, y para los cuales, la transferencia de tecnología juega un rol determinante en su desarrollo tecnológico.

También se trazó una red de coautores, obteniéndose como resultado que los autores que más colaboran entre sí son los que integran las redes lideradas por Arnaldo Coelho; Sara Fernández López; y Mike T. Wright; destacándose éste último por el nivel de productividad e influencia.

La creación de empresas de base tecnológica de origen universitario, es un tema que ha ido tomando fuerza en años recientes debido al desarrollo de nuevas plataformas tecnológicas y a la preocupación de los gobiernos por acelerar las tasas de innovación y el crecimiento económico a través del emprendimiento tecnológico, toda vez que la innovación tecnológica, incluyendo el desarrollo de nuevas fuentes de oferta constituye una de las principales fuerzas motrices del crecimiento económico y bienestar de la sociedad moderna (CONACYT). Sin embargo, los países de menor desarrollo aún se encuentran lejos de los primeros lugares en la producción del tema a pesar del alto potencial que tienen las nuevas tecnologías en generar nuevas industrias y empresas de rápido crecimiento debido a la ausencia de grandes competidores, incluso aun considerando que cerca del 50% de las empresas más dinámicas de América Latina han sido spin-offs universitarias (Parra Bernal & Argote Cusi, 2015).

Los indicadores cuantitativos son utilizados frecuentemente en países desarrollados para definir políticas de apoyo a las actividades científicas y tecnológicas, de esta manera dichos países pueden conocer las áreas o especialidades, así como las instituciones que han logrado un mejor desempeño en determinado periodo de tiempo (Pérez Angón, 2006). Así mismo el presente estudio permite ubicar dónde se encuentra la frontera de conocimiento al identificar tanto los principales autores que han escrito sobre el tema como las principales universidades o centros de investigación que lo han estudiado.

# BIBLIOGRAFÍA

- Acs, Z. J., & Audretsch, D. B. (1990). *Innovation and small firms*. Cambridge: MIT Press, <https://doi.org/10.1007/978-94-015-7854-7>
- Acs, Z. J., & Audretsch, D. B. (1998). *Innovation in Large and Small Firms: An Empirical Analysis*. *American Economic Review*, 678-690.
- Acs, Z. J., Audretsch, D. B., Braunerhjelm, P., & Carlsson, B. (2005). *The Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship*. Entrepreneurship, Growth and Public Policy, Jena.
- Albort-Morant, G., Leal-Rodríguez, A., Fernández-Rodríguez, V., & Ariza-Montes, A. (2017). *Assessing the Origins, Evolution and Prospects of the Literature on Dynamic Capabilities: A Bibliometric Analysis*. *European Research on Management and Business Economics*, <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.06.004>
- Araújo Ruiz, J., & Arencibia Jorge, R. (2002). *Informetría, bibliometría y ciencias: aspectos teórico-prácticos*. Acimed. *Revista Cubana de los Profesionales de la Información y la Comunicación en Salud*. *Cuban Journal of Health Information and Communication Professionals*, 10(4).
- Ardanuy, J. (2012). *Breve introducción a la bibliometría*. España: Universidad de Barcelona.
- Beraza Garmendia, J., & Rodríguez Castellanos, A. (2012). *Coceptualización de la Spin-Off Universitaria Revisión de la Literatura*. País Vasco: Universidad del País Vasco.
- Cadavid Higueta, L., Awad, G., & Franco Cardona, C. (2012). *Análisis Bibliométrico del Campo modelado de difusión de Innovaciones*. *Estudios Gerenciales*, 28, 213-236, <https://doi.org/10.18046/j.estger.2012.1486>
- CONACYT. (s.f.). *Portal del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología*. Recuperado el 10 de Agosto de 2017, de *Información de Ciencia y Tecnología - Estudios de Ciencia y Tecnología*: <http://2006-2012.conacyt.gob.mx/InformacionCienciayTecnologia/Paginas/SitiosDeInteres.aspx#EstudiosCiencia>
- De Filippo, D., & Fernández, M. (2002). *Bibliometría: importancia de los indicadores bibliométricos. El estado de la ciencia: principales indicadores deficiencia y tecnología Iberoamericanos/interamericanos*. Elsevier. (s.f.). Elsevier. Obtenido de <https://www.journals.elsevier.com/research-policy>
- Escorcia Otorala, T. A. (2008). *El análisis bibliométrico como herramienta para el seguimiento de publicaciones científicas, tesis y trabajos de campo*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- García Martínez, J. C. (2011). *Factores que influyen en la transferencia de conocimientos a través de incubadoras de empresas. Dos casos de estudio*. México: FLACSO-MÉXICO.
- García Martínez, J. C. (2014). *El entorno universitario como factor en la transferencia de conocimientos a través de incubadoras de empresas*. *Entreciencias. Diálogos en la sociedad del conocimiento*, 227-244, <https://doi.org/10.21933/J.EDSC.2014.05.013>
- García Martínez, J., Vasconcelo Álvarez, R., & García Amado, J. (2015). *Análisis bibliométrico de los modelos de negocios innovadores en la sustentabilidad*. México: 4° Coloquio de Investigación. Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- González de Dios, J. (1997). *Indicadores bibliométricos: Características y limitaciones en el análisis de la actividad científica*. *ANALES ESPAÑOLES DE PEDIATRÍA*, 47(3), 235-244.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Link, A. N., & Rees, J. (1990). *Firm Size, University Based Research and the Returns to R&D*. *Small Business Economics*, 25-32, <https://doi.org/10.1007/BF00389891>
- Parra Bernal, L., & Argote Cusi, M. (2015). *Una Mirada a las Empresas de los Estudiantes y Egresados: El Caso de la Universidad EAN*. *Estudios Gerenciales*, 122-134, <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.06.008>
- Pérez Angón, M. (2006). *Usos y abusos de la cienciasometría*. Cinvestav.
- Rodeiro Pazos, D., Fernández López, S., Otero González, L., & Rodríguez Sandiás, A. (2012). *A resource -based view of university spin-off activity: new evidence from the spanish case*. España: Elsevier, <https://doi.org/10.1016/j.redee.2012.05.006>
- Sancho, R. (1990). *Indicadores Bibliométricos Utilizados en la Evaluación de la Ciencia y la Tecnología*. *Revisión Bibliográfica*. *Revista Española de Documentación Científica*, 842-865, <https://doi.org/10.3989/redc.1990.v13.i3.842>
- Scherer, F. M. (1983). "The propensity to patent". *International Journal of Industrial Organization*, 107-128, [https://doi.org/10.1016/0167-7187\(83\)90026-7](https://doi.org/10.1016/0167-7187(83)90026-7)
- Schwalbach, J., & Zimmermann, K. F. (1991). *A poison model of patenting and firm structure in Germany*. En Z. J. Acs, & D. B. Audretsch, *Innovation and Technological Change: An International Comparison* (págs. 109-120). Michigan: University Michigan Press.
- Szopa, A., Marek, T., & Magdalena, F. (2015). *Socio-Cultural Circumstances to Establish University Spin-Off Companies*. *Procedia Manufacturing*, 3, 3677-3687, <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.780>
- Wright, M., Clarysse, B., Lockett, A., & Knockaert, M. (2008). *Mid-range universities' linkages with industry: Knowledge types and role of intermediaries*. *Research Policy*, 37(8), 1205-1223, <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.04.021>

Copyright (c) 2017 Julio César García Martínez, Guadalupe Rivera Cano & Abril Alejandra Ramírez Erazo



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](#)

# DISEÑO DE UN MODELO DE REINGENIERÍA PARCIAL EN MARKETING BASADO EN EMPRESAS CENTRADAS EN SERVICIOS

Recepción: 15 de Septiembre del 2017; Aceptación: 13 de Octubre del 2017

Publicación: 15 de Diciembre del 2017

## 2

Alberto Navarro Alvarado<sup>1</sup>  
 alberto.navarro@tecvallarte.edu.mx  
 Instituto Tecnológico Mario Molina  
 Cynthia Dinorah González Moreno<sup>2</sup>  
 cynthia.gonzalez@tecvallarta.edu.mx  
 Instituto Tecnológico Mario Molina  
 Estefanía Martínez Farías<sup>3</sup>  
 fanina.19@gmail.com  
 Grupo Vidanta  
 Martha Irene Sánchez Beltrán<sup>4</sup>  
 martha.sanchez@tecvallarta.edu.mx  
 Instituto Tecnológico Mario Molina

### RESUMEN

El presente documento expone una propuesta centrada en la reestructuración organizacional basada en la reingeniería, pero partiendo de una acción parcial y no en el modelo tradicional. Se aplica un estudio en la ciudad de Puerto Vallarta a las organizaciones de alimentos y bebidas, buscando contrastar las expectativas de los clientes mediante un estudio de mercado y, por otra parte, las condiciones del mercado a través de un estudio sectorial. El resultado principal de la investigación busca proponer un modelo de aplicación en cinco etapas que facilite la implementación y control de modificaciones es-

tructurales que le permita a las empresas, principalmente centradas en servicios, ofrecer productos con valor agregado a sus clientes y generar, en el largo plazo, entornos competitivos. Un enfoque muy importante que se expone es la aplicación sistemática y focalizada de métodos holísticos particularizando en situaciones específicas, como lo hace la reingeniería parcial.

La hipótesis principal que da sustento a la presente investigación establece la relación directa que se mantiene entre la mercadotecnia y la satisfacción del cliente en las empresas centradas en servicios, particularmente por el alcance estratégico de esta área en las empresas de alimentos y bebidas.

Se concluye que la aplicación de reingeniería parcial en el área de marketing, contribuye a obtener impactos positivos en la satisfacción del cliente como una extensión inherente de un modelo centrado en el cliente.

**PALABRAS CLAVE:** reingeniería parcial, empresas de servicios, marketing, relaciones con el cliente

### ABSTRACT

This paper exposes a theoretical model centered on organizational restructuring and based on reengineering process, but attending a partial execution who differs considerably from traditional system.

The study and recollection data was applied in the city of Puerto Vallarta, sampling restaurants and food & drink retailer business, seeking to contrast customer's perspective, result of a marketing study, against market status, based on a sectorial analysis. The main finding of this work it's pointed to design a proposal with five levels of application that makes easier to implement and control structural changes on industry that is intensive in services, to offer quality products to their customers and, in long term, generate competitive environments. A very important perspective is the systematic and focalized application of holistic methods that particularize on specific situations as occur with partial reengineering.

We depart with the hypothesis that exist a positive relationship between marketing and customers satisfaction on this kind of business —restaurants and similar industry—, mainly due to strategic implications that result of this interactions. We conclude that partial reengineering application on marketing areas contribute to attain positive impacts on customer's satisfaction as an inherent result of a model centered on food & drink business and not just on restaurants.

**KEYWORDS:** partial reengineering, service companies, marketing, customer's relationship

# 1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Se parte de una condición parcial de reingeniería, lo cual es una propuesta de interés en organizaciones centradas en servicios y, consecuentemente, en los clientes, quienes son eje medular de la acción estratégica y funcional-operativa en el presente modelo. Más aún, esta condición se presenta como un signo característico de las empresas modernas en general, sobre todo si pasan por un proceso de modernización (Gamboa, et al., 2003; Moreno, 2013). Bajo este enfoque se concentran las observaciones en el área de marketing, ya que aglutina la orientación de negocios enfocadas a servicios, al menos en empresas centradas en el cliente (Zarategui, 1999).

El marketing es un área de principal interés, dado que se concentra en el comportamiento del consumidor, sus preferencias y otros aspectos relacionados con éste para poder establecer un vínculo con la empresa proveedora, de lo que deviene la formalizada comunicación con los clientes, lo que proveerá información útil para la toma de decisiones a nivel táctico. Al realizar la reingeniería parcial en el área de marketing se determinará el alcance estratégico que se puede generar en la misma, partiendo de la intencionalidad de agregar valor a los clientes y aumentar la satisfacción de los mismos al percibir una diferenciación plausible respecto de sus competidores, sobre todo si existe un alto nivel de rivalidad entre éstos (Álvarez, 2007; Porter, 2009).

La presente investigación se delimita a la ciudad de Puerto Vallarta, Jalisco, exclusivamente a las empresas de servicios de venta de alimentos y bebidas; por ser empresas de este giro se orientan a los clientes, además de que representan una proporción importante de las unidades económicas en la región, siendo esto una muestra representativa del universo de estudio.

Al estudio se integra la perspectiva de reingeniería parcial dirigida a delimitaciones sistémicas globales con base en particularidades (Pérez y Benavides, 2003), pero flexibilizando el modelo que propone la teoría, no centrándose exclusivamente en procesos, sino también en

funciones y tareas con enfoque estratégico, por lo que se integran perspectivas exhaustivas de la reingeniería como innovación procesual con elementos de procesos estratégicos, sistemáticos y basados en el mercado (Zarategui, 1999; Mercado, 2008; Rafoso y Artiles, 2011).

En este sentido, se sabe que las empresas de servicios, particularmente aquellas enfocadas en procesos de retroalimentación directa con los clientes, ofrecen características similares sin iniciativas atractivas para estos (Castillo, et al., 2014). Lo anterior, ha generado que se busquen diversas formas de desarrollarse y crecer, siendo una de éstas hacer sus procesos eficientes (Zarategui, 1999).

En las empresas modernas centradas en servicios, los clientes son quienes deciden lo qué es la empresa, ya que el producto debe estar diseñado de forma genérica a un grado que pueda satisfacer las características y particularidades que el cliente demanda sin caer en el diseño personalizado. Para influir positivamente en los resultados empresariales se deben de tener procesos estandarizados, orientados al cliente y, consecuentemente, orientados hacia la creación de valor, lo que demanda un conocimiento de las preferencias de consumo (Moreno, 2013).

En resumen, desde una perspectiva teórica, el área de marketing diseña estrategias para atraer y mantener tanto a clientes constantes como a los potenciales. En este sentido, es un área que se enfoca en los consumidores —si se permite la amplitud del concepto—, por lo que la diferenciación estratégica del producto partirá de orientar sus procesos, funciones y tareas hacia las preferencias de éstos; con base en esta percepción se establecen las preferencias reveladas de consumo, lo que fortalece una visión económica del mercado. Más aún, la observación y monitoreo de las fluctuaciones en el consumo sugiere el establecimiento de un sistema autogestivo de mejora continua, por lo que el proceso debiera ser cíclico obedeciendo a las demandas de la organización e incorporado al sistema empresarial.

## 2.OBJETIVOS

Se parte del siguiente objetivo general: Diseñar un modelo de reingeniería parcial para el área de marketing en las empresas de servicios de venta de alimentos y bebidas que busquen aumentar la satisfacción de los mismos.

Del anterior, devienen los siguientes objetivos específicos:

- Describir la relevancia que tiene la aplicación de reingeniería parcial en organizaciones con una participación limitada en áreas estratégicas intensivas, de tal forma que se pueden obtener los mismos resultados que aplicando una reingeniería total
- Demostrar que el área de marketing, es un área clave y estratégica en las empresas de servicios de venta de alimentos y bebidas
- Integrar sistemáticamente la aplicación de un proceso de reingeniería parcial en empresas centradas en los clientes de tal suerte que se garantice la creación de valor en sus productos, así como sus beneficios asociados

## 3.BASES TEÓRICAS

La figura 1 muestra un diagrama que contiene palabras que conforman el marco conceptual del presente protocolo, posteriormente se propone la siguiente definición para la Reingeniería Parcial, de acuerdo con el presente protocolo. Reingeniería parcial: se enfoca en rediseñar los procesos de un área exclusiva de la organización, de tal manera que los procesos agreguen valor a los clientes y de esta manera se satisfagan las necesidades y demandas del cliente. Por tanto es una orientación de los procesos hacia el cliente para lograr mejoras en el tiempo, calidad, servicios y costos (Gil y Luis, 2011).



Figura 1. Estructura conceptual del marco teórico.

De acuerdo con Pérez y Benavides (2003), la puesta en marcha de un programa de reingeniería suele ser parcial, es decir, enfocada hacia procesos concretos y no global ofreciendo resultados aceptables y reduciendo los costos asociados a una aplicación holística.

Siguiendo con lo que presentan otros autores, la percepción general hace referencia a la reingeniería parcial como la selección de los procesos clave de toda la empresa, de tal manera que sean éstos los que se rediseñen y no todos los procesos de la empresa, ya que se verán modificados de manera implícita (Rafoso y Artiles, 2011).

Sin embargo, este enfoque de reingeniería parcial difiere ligeramente con el que se propone en este documento. En el consenso general, se considera la reingeniería parcial como el rediseño que se hace sólo a los procesos que se eligen de una organización, es decir, rediseñar un conjunto de procesos considerados claves. Por su parte, el concepto de reingeniería parcial puede ser más flexible, partiendo de considerar sólo los procesos de un área exclusiva de la organización, de tal manera que se forje una trayectoria estratégica en dicha división al rediseñar sus procesos, para agregar valor a los clientes y, por ende, satisfacer sus necesidades y demandas, naturalmente, desde una perspectiva estratégica basada en aumentar la captación de clientes mediante un producto más atractivo (Vergara, Fontalvo y Morelos, 2013).

De este modo, la reingeniería de procesos se enfoca en rediseñar los procesos para apoyar la estrategia y los objetivos (Eirmen y Schultz, 2000), contribuyendo de esta forma a establecer el alcance estratégico en el área donde se realice la reingeniería, o al menos contribuyendo al logro de los lineamientos de acción establecidos, si es que éstos existen.

La reingeniería de procesos, como una de las nuevas herramientas de gestión, sirve para reaccionar al cambio de las realidades empresariales, al aportar soluciones que permiten combatir los retos que imponen los clientes y las barreras que supone la competencia (Sáez, García y Rojo, 2010).

Con base en el proverbial trabajo de Hammer y Champy (1995), quienes contribuyeron considerablemente en el estudio de la reestructuración de procesos, se puede establecer la reingeniería como una revisión fundamental sumada a un rediseño integrado de los procesos con la intención de lograr considerables mejoras en los rendimientos a través de los indicadores clave de la organización, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Es importante considerar que cuando se habla de reingeniería se alude a un prejuicio ampliamente difundido de destrucción creativa, para partir de un nuevo comienzo, lo cual no podría estar más lejos de la realidad. De cierta manera se realizan nuevas cosas, pero no se trata de inventar algo nuevo, este es uno de los estatutos definitorios de la reingeniería como elemento estratégico. Más bien, es importante tener en claro que cada organización debe acogerse a aquello que le es más factible utilizar, lo que descarta una aplicación somera de benchmarking con la intención de repetir un modelo que funciona en una organización similar. Lo importante será identificar las funciones estructurales clave que hacen que funciona un determinado conjunto de procesos o sistema.

Las organizaciones deben tener presente que cada caso posee un contexto y situación únicos, por lo tanto los cambios que se van a llevar a cabo otras instituciones pueden estarlo utilizando y ser tan provechoso para ellos como para la organización que logra rediseñar y realizar cambios drásticos (Rafoso y Artiles, 2011; Vergara, et al., 2013).

Los cambios a los que se enfrentan las empresas, no solamente surgen del interior de la organización al analizar los procesos de manera aislada. Para una reingeniería exitosa se deben considerar los aspectos externos a la organización (necesidades, demanda, mercado, entre otros similares) antes de reinventar los procesos, ya que la finalidad de la organización siempre será dar respuesta y solución a todos estos factores externos y, en consecuencia, todos los procesos de la organización deben seguir esa misma finalidad (Mercado, 2008; Vergara, et al., 2013).

La reingeniería parte del principio de ver a la empresa como un sistema integrado, con el objetivo de optimizarlo y hacerlo más eficiente, para incrementar su alcance, capturar mayor mercado y darle mayor valor al consumidor, lo cual no puede ser menos que una estrategia básica de competitividad (Mercado, 2008).

La reingeniería, por otra parte, también debe ser considerada como un estilo de vida, las empresas que trascienden la filantropía participan más directamente en la producción de un valor social, que a la vez realimenta la generación de valor económico. Esto significa rediseñar productos y procesos para mejorar la seguridad de las operaciones, tener mínimo impacto ambiental, acceder a grupos sociales más amplios, satisfacer a las comunidades, entre otros objetivos. En las empresas de servicios, o centradas en servicios, se debe hablar de una reingeniería del negocio para generar mayor valor neto para clientes, empleados y público en general (Márquez, 2006).

## 4. METODOLOGÍA EMPLEADA

Para la realización del presente estudio, se aplicó una encuesta a una muestra significativa de la población a través de proporciones no ponderadas, identificando estratos de nivel socioeconómico definido con base en la clasificación de la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación y Opinión Pública (AMAI).

El instrumento se dividió en cuatro partes principales, a saber, la cuestión fáctica de los clientes con base en preferencias reveladas, la

motivación de las preferencias de consumo en empresas de alimentos y bebidas, la expectativa de consumo de los clientes y, finalmente, una categorización de siete factores sobre las organizaciones estudiadas.

Esta última parte es de vital importancia para el estudio, por lo que se descompusieron cada uno de los factores en cuatro niveles cuantificables con base en la percepción de los consumidores, con base en lo cual se identifican las áreas en las que puede aplicarse la reingeniería.

En la ciudad de Puerto Vallarta hay 255, 681 habitantes, de los cuales sólo se consideraron el nivel socioeconómico A/B y C+ para aplicar la encuesta, debido al alto poder adquisitivo que poseen y por ende su alta frecuencia de visita a restaurantes (AMAI, 2013). Por lo que se tuvo como resultado una población de: 48, 579 personas, como se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1 Número de habitantes por nivel socioeconómico.**

Nivel socioeconómico	Porcentaje	Habitantes
A/B	5.9%	15,085
C+	13.1%	33,949
Total	19%	48,579

**Nota: Desarrollado con base en datos del INEGI. ENH, 2014.**

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó un nivel de confianza (k) del 95% con un valor de error (e) aproximado del 4.6% con base en el cuestionario aplicado, mismo que es de correspondencia única. La proporción de individuos que poseen las características de observación (p) es de alrededor del 0.47, por lo que el valor q complementario será de 0.53, lo que representa en términos reales un tamaño de población (N) de 48,529 individuos. Con base en estos datos, se aplicó la fórmula:

$$n = \frac{k^2 N(pq)}{e^2 (N-1) + k^2 pq}$$

El 53% de los encuestados visita restaurantes 1 vez por semana, mientras que el 21% dos veces al mes, lo que comprueba que el segmento de mercado al que se le aplicaron las encuestas (nivel socioeconómico A/B y C+) fue el indicado, puesto que frecuenta más restaurantes y por lo

tanto tiene un mayor criterio y expectativas de los mismos (ver gráfica 1).

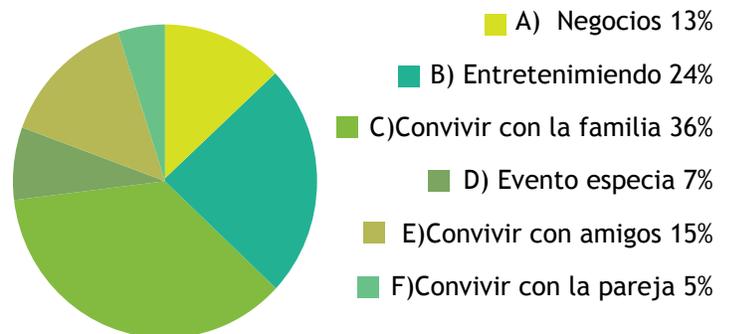
#### Frecuencia de asistencia a un restaurante



**Gráfica 1. Frecuencia de visita a restaurantes de la población encuestada. Nota: Construcción propia con base en cuestionario aplicado.**

Se puede observar que a pesar de que se delimitó a un segmento de mercado específico (nivel socioeconómico A/B y C+), este nicho de mercado tiene una amplia variedad en cuanto a gustos, ya que la mayor parte va para convivir con la familia y distraerse, mientras que la menor parte prefiere asistir para eventos especiales. Se puede inferir que existe una necesidad del área de marketing para que tenga sus procesos orientados al cliente, de tal forma que identifique las diferentes necesidades de los mismos y cree las estrategias necesarias para atraerlos y mantenerlos (ver gráfica 2).

#### Razones principales para ir a un restaurante



**Gráfica 2. Principales razones por las que un cliente visita un restaurante. Nota: Construcción propia con base en cuestionario aplicado.**

El elemento de mayor importancia para los clientes es el sabor de los platillos, después el servicio atento y rápido, por lo que el área de marketing debe trabajar en mejorar estos elementos (considerando el de mayor importancia como el de mayor porcentaje y así sucesivamente.

Ver gráfico 3).

## Expectativas del cliente sobre los restaurantes

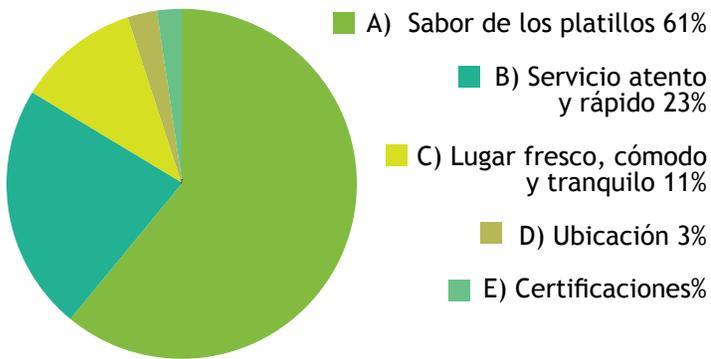


Gráfico 3. Tipificación de las expectativas de clientes que visitan restaurantes. Nota: Construcción propia con base en cuestionario aplicado.

El gráfico 4 muestra las opiniones para la evaluación de restaurantes con base en siete factores, siendo éstos: la plaza, variedad de platillos y precios de los restaurantes en Vallarta es muy variada, por lo que hay restaurantes que deberán de trabajar en cambiar estos elementos, mientras que para otros no será necesario; en cuanto a las opiniones del diseño del lugar, sabor de los platillos, servicio y ambiente del lugar, los resultados son positivos para todos los restaurantes, lo que refleja que los restaurantes en Puerto Vallarta ofrecen características similares en estos elementos, los cuales son muy competidos, por lo que los restaurantes deben de trabajar en diseñar estrategias para diferenciar o mejorar estos elementos, según sea el caso.

Con base en lo anterior, se puede percibir la relevancia que cobra el área de mercadotecnia para las organizaciones que dependen sobremanera de la percepción del cliente para el consumo de sus productos. Para el caso de estudio, es decir, los negocios de alimentos y bebidas, se analizan tres factores que permiten llegar a esta conclusión. Éstos son la frecuencia, los motivos y la expectativa, que pueden verse de manera concatenada, ya que el cliente visita el lugar con base en una expectativa y esto determina la frecuencia de visita. Existen, por supuesto, otros factores que pueden tener una intervención limitada, el principal de éstos, bien puede ser el nivel socioeconómico, no obstante, al establecer un determinado nivel de poder adquisitivo en la muestra analizada este efecto puede ser reducido a un nivel no significativo.

## Evaluación de restaurantes con base en factores

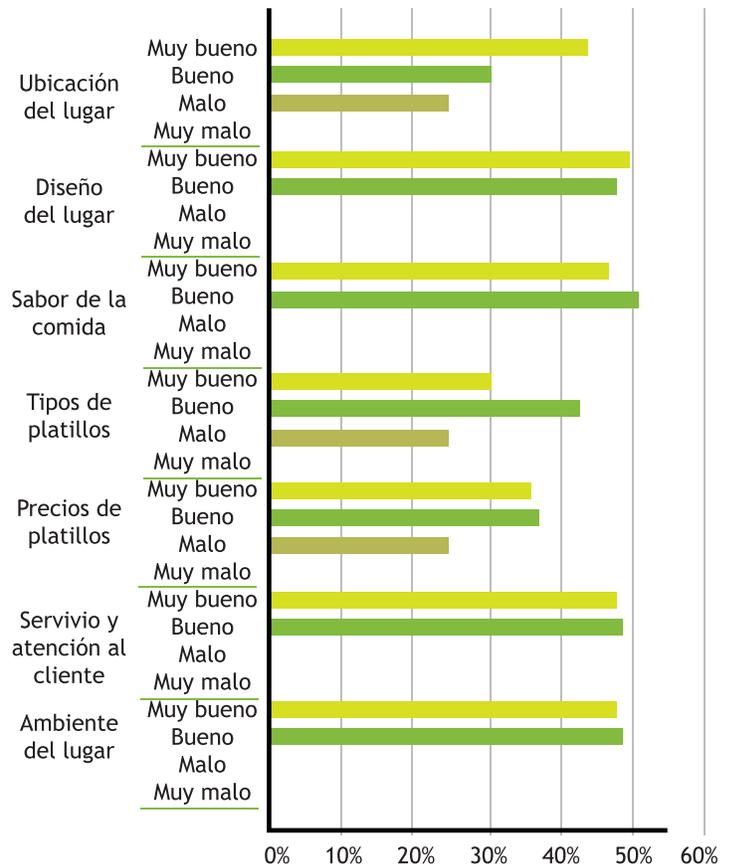


Gráfico 4. Evaluación de siete factores sobre restaurantes en Puerto Vallarta. Nota: Construcción propia con base en cuestionario aplicado.

A través de la investigación de mercado realizada se logró determinar los factores y razones más importantes por las que las personas en Puerto Vallarta visitan un restaurante. El área de marketing interviene en el diseño de los factores analizados, así como los cuatro elementos adicionales que sugiere el marketing mix, para que estén en función de cada segmento de mercado al que se desea dirigir la empresa y, de esta forma, satisfacer las necesidades y demandas del cliente.

## 5. RESULTADOS

Se diseñó el presente modelo con la finalidad de que las empresas de servicios de venta de alimentos y bebidas realicen una reingeniería parcial en el área de marketing, logrando a través de este modelo una trayectoria estratégica en dicha área, mediante la cual se agregará valor a los clientes y, en consecuencia, se contribuirá a aumentar la satisfacción de los mismos.

El modelo debe ser adoptado por las empresas como una filosofía, dado que éstas se encuentran en entornos cambiantes se deben de monitorear constantemente generando controles a través de dos lineamientos generales que pueden ser resumidos en las siguientes preguntas: ¿los procesos necesitan cambios?, ¿los procesos cumplen con las demandas del cliente? Cuando se diagnostique que los procesos no cumplen con las demandas del cliente, será necesario realizar cambios en los flujos de estos, por lo que se deberán seguir los siguientes pasos:

1.Preparación, en la cual se busca correlacionar las metas y los objetivos corporativos de la empresa con sus diversos procesos.

2.Elaboración y aplicación de un plan de marketing. Se sugiere seguir la estructura general de planeación, adecuándolo a las características de cada organización.

3.Reingeniería del negocio, que consiste en elaborar un mapa de los procesos de del área de marketing con sus respectivos flujos de trabajo, seleccionar los procesos que crean valor para el cliente, modelar estos procesos, identificar las actividades que agregan valor para el cliente, y con base en estas rediseñar los procesos y, por último, simular estos procesos.

4.Considerar el cumplimiento de los objetivos. Una vez que los procesos rediseñados cumplan con los objetivos esperados se procederá a la última fase.

5.Establecer parámetros de control y evaluación para medir los resultados. El control es entendido como la última parte de un sistema de gestión, sin embargo, es la primera de un ciclo de mejora y retroalimentación

En caso de que los resultados no sean los mismos que las metas que se esperaban, se deberá regresar al paso

1.Este modelo se muestra en la figura

2.Mientras que un sistema que integra la planeación de marketing se describe gráficamente en la figura 3.

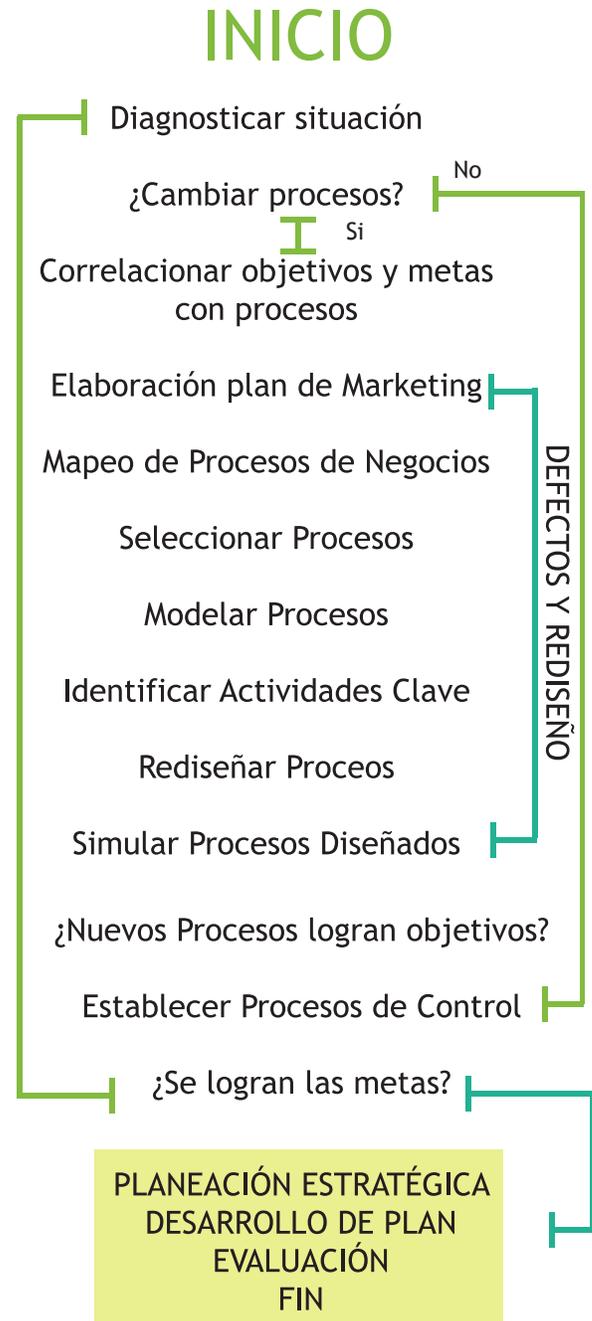


Figura 2. Modelo propuesto de reingeniería parcial.  
Fuente: Construcción propia.

El modelo se presenta de forma cíclica, partiendo de identificar la necesidad de modificar los procesos, particularizando en aquellos que sean necesarios, los que pueden ser establecidos como procesos clave, todo esto precedido por un estudio diagnóstico.

En este punto, si no fuese necesario realizar modificaciones en los procesos aún deberán establecerse elementos de control, fase que será atendida de manera posterior en organizaciones que sí lo requieran. En consecuencia, para el diseño de procesos susceptibles a someterse a reingeniería parcial la correspondencia entre objetivos y metas institucionales con los procesos será una acción prioritaria.

Derivado, precisamente, de la alineación de procesos con procedimientos institucionalizados establecidos en los objetivos organizacionales, la elaboración de un plan de marketing deberá enfocarse en los objetivos y metas que la organización se haya propuesto en una planeación definida.

Hic et nuc, se puede identificar una clara intervención de reingeniería en las siguientes seis etapas, partiendo de la identificación de procesos que crean valor al cliente hasta la simulación para evaluar posibles resultados. En este punto el ciclo se completa cuando evalúan los resultados de las intervenciones y se integran a los procesos de cumbre estratégica para que sean incorporados en los proyectos futuros de la organización.

**Figura 3. Modelo propuesto para la elaboración de un plan de marketing con base en un modelo de reingeniería parcial. Fuente: Construcción propia.**

Al integrar los aspectos evaluados en la encuesta aplicada con la implementación de reingeniería parcial y el marketing se obtiene una perspectiva sistémica para la gestión de mejora continua en las organizaciones a través de acciones parciales que pueden ser integradas a las proyecciones de la organización considerando elementos endógenos y exógenos.

En este modelo se reconocen cuatro partes que responden a la aplicación de reingeniería.

La primera de ellas corresponde al estudio contextual, donde se identifican las condiciones del entorno que afectan directamente el desempeño de la organización. Después se integran los aspectos de planeación, tales como los objetivos y aspectos relacionados con el consumidor. Un estudio elemental, pero muy práctico comprende la tercera sección, a saber, la mezcla de mercadotecnia, o marketing mix, donde se destacan cuatro aspectos fundamentales sobre el producto, sea tangible o intangible. Finalmente, se integra la gestión del marketing respondiendo a la planeación, evaluación y control de los procesos involucrados.

**Figura 3.**



# CONCLUSIONES

La reingeniería parcial en el área de marketing en empresas de servicios de venta de alimentos y bebidas, establece una trayectoria estratégica la cual contribuye a agregar valor a los clientes, al rediseñar los procesos enfocándolos al éste; en consecuencia se espera que su satisfacción presente el mismo comportamiento, esto es, sea mayor. Aunque, en este sentido, la percepción de los clientes puede ser subjetiva y afectada por otros factores de diversa índole, la aplicación de modelos sistemáticos en procesos de marketing puede favorecer al logro de resultados positivos. Por su parte, el modelo propuesto se adapta a empresas de diferentes giros, lo que sugiere una aplicabilidad importante en otros sectores, además de estudios más profundos sobre las empresas que se basan mayormente en servicios, las cuales forman un porcentaje importante en el universo empresarial.

En el modelo propuesto existen algunos elementos que deberán someterse a un estudio más profundo, ya que esta postura sugiera la existencia positiva de procesos y estructuras organizacionales formalizadas y operativas. De no existir este antecedente, el modelo de reingeniería parcial no será efectivo o bien, no ofrecerá los resultados esperados.

Por otra parte, esta investigación se centra en organizaciones de alimentos y bebidas, principalmente por ser intensivas en la atención con el cliente, sin embargo, puede ser aplicado en otro tipo de negocios, tales como supermercados, tiendas de conveniencia, hotelería, entre otros. Al ser organizaciones centradas en el cliente la diferenciación es perceptible hasta el consumo de producto final, lo que implica también una parte subjetiva que depende en una proporción importante del nivel competitivo en el que se desenvuelve la empresa.

Finalmente, sólo resta agregar que, aunque la aplicación de marketing puede no ser considerada como un área específica en muchas organizaciones pequeñas y medianas, esto no impide la aplicación de sus instrumentos al incorporarse a otra área o mediante servicios de terceros.

No obstante, la parte más importante de cualquier estudio sobre las organizaciones deberá ser aplicado para generar mejoras que la lleven al crecimiento, lo que se logra en gran medida a través de la aplicación de ingeniería.

# BIBLIOGRAFÍA

1. Alarcón, F., Alemany, E., y Laguardia, F. (2012). Metodología para la reingeniería basada en el modelado de procesos de negocio. *Organización y dirección de empresas*, Vol. 87 (5), pp. 566-573, <https://doi.org/10.6036/4585>
2. Álvarez, F. (2007). Planificación estratégica de marketing. *Perspectivas*, julio-diciembre (20), pp. 67-104.
3. AMAI. (2013). Estudio de nivel socioeconómico A/B y C+. Obtenido de Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de Mercado y Opinión A.C. Disponible en: <http://www.amai.org/>, recuperado en noviembre 2016
4. Cabrera, H. (1996). Tesis de Reingeniería en una empresa comercial caso práctico. Universidad Francisco Marroquín de Guatemala, facultad de Ciencias Económicas.
5. Castillo, V., Cordero, I., Ayala, S. y Vargas, J. (2014). Mejora de la calidad en el servicio en establecimientos de alimentos y bebidas a través de estímulos reforzadores. *Revista Internacional del Mundo Económico y el Derecho*, Vol. 7, pp. 29-43.
6. Cohen, W. A. (2011). Plan de mercadotecnia. México: Patria.
7. Doomun, R., y Jungum, N. (2008). Business process modelling, simulation and reengineering: call centers. *Business Process Management Journal*, Vol. 14 (6), pp 838-848, <https://doi.org/10.1108/14637150810916017>
8. Eirmen, M., y Schultz, H. (2000). Business process reengineering. Issues for research and practice. *Mid-American Journal of Business*, Vol. 10 (2), pp. N. D, <https://doi.org/10.1108/19355181199500010>
9. Fernández, R. (2007). Manual para elaborar un plan de mercadotecnia. México: McGraw-Hill.
10. Gamboa, T., Arellano, M. y Nava, Y. (2003). Estrategias de modernización empresarial: procesos, productos y fuerza de trabajo. *Revista Venezolana de Gerencia*, Vol. 8 (24), pp. 592-606.
11. Gill, A. y Luis, C. (2011). La innovación centrada en el cliente utilizando un modelo de inferencias en una estrategia CRM. *Innovaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 17 (2), pp. 1135-2523, [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60050-1](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60050-1)
12. Hammer, M. (1994). Reingeniería. Bogotá: Norma.
13. Hammer, M., y Champy, J. (1995). Reingeniería. Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado! México: Norma.
14. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014). Encuesta Nacional a los Hogares (ENH).
15. Manganeli, R., y Klein, M. (2004). Cómo hacer reingeniería. Guía indispensable paso a paso. New York: Norma.
16. Márquez, P. (2006). La empresa: ¿un nuevo ciudadano? Instituto de Estudios Superiores de Administración, Volumen 11 (3), pp. 56-60
17. Mejía, E., y Arboleda, M. (2004). Psicografía de los consumidores caleños en los estratos 5 y 6. Proyecto de grado II. Santiago de Cali: Universidad ICESI.
18. Mercado, S. (2008). Mercadotecnia estratégica, cómo lograr utilidades en la empresa con la reingeniería mercadológica. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
19. Moreno, R. (2013). La reingeniería de procesos, una opción viable para las empresas cubanas. Aplicación en la empresa cereales "Santiago". *Innovación tecnológica*, Vol. 19 (1), pp. N. D.
20. Pérez, S. y Benavides, C. (2003). Estudio empírico sobre la implantación de la reingeniería de procesos en el sector industrial de Andalucía. *Investigaciones europeas de dirección y economía de las empresas*. Vol. 9 (2), pp. 29-48.
21. Porter, M. (2009). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Madrid: Pirámide.
22. Rafoso, S., y Artiles, S. (2011). Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. *Ciencias de la Información*, Vol. 4 (3), pp. 29-37.
23. Sáez, O., García, J., y Rojo, P. (2010). Reingeniería de procesos (I): Características, principios y herramientas de aplicación. *Innovación tecnológica en las empresas*.
24. Sainz, J. M. (2012). El plan de marketing en la práctica. Madrid: ESIC.
25. Vergara, J., Fontalvo, T. y Morelos, J. (2013). ¿Es la reingeniería una moda administrativa? *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. No. 40, pp. 216-225.
26. Zarategui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía industrial*, No. 330, pp. 81-88.

Copyright (c) 2017 Alberto Navarro Alvarado, Cynthia Dinorah González Moreno, Estefanía Martínez Farías y Martha Irene Sánchez Beltrán



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](#)

# ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS FEMENINAS DE EMPRENDIMIENTO EN LAS ACTIVIDADES DE LA ECONOMÍA INTERNACIONAL

Recepción: 6 de Octubre del 2017; Aceptación: 3 de Noviembre del 2017

Publicación: 15 de Diciembre del 2017

## 3

**María Guadalupe Arredondo Hidalgo<sup>1</sup>**  
Universidad de Guanajuato  
mg.arredondohidalgo@ugto.mx

“Invertir en las mujeres y las niñas tiene un efecto multiplicador sobre la productividad y el crecimiento económico sostenido... invertir en las mujeres no es solo lo que se debe hacer, es lo más inteligente que hacer.”

**Ban Ki-moon, Secretario General de las Naciones Unidas**

### RESUMEN

Investigación que aborda un análisis de la participación de la mujer, desde el punto de vista de las características que poseen las mismas para emprender un negocio, examinando cifras de documentos de diferentes organismos que estudian el papel de la mujer en la economía mundial, mediante una metodología de tipo empírico, documental y descriptivo acerca del papel de la mujer en la economía mundial y la mexicana.

**Palabras Clave:** Participación, Mujer, Negocio, Economía Mexicana, Economía Mundial.

### ABSTRACT

Research that addresses an analysis of women's participation, from the point of view of the characteristics they possess to start a business, examining document numbers of different agencies that study the role of women in the world economy, through an empirical, documentary and descriptive methodology about the role of women in the world economy and the Mexican economy.

**Key Words:** Participation, Women, Business, Mexican Economy, World Economy.

### INTRODUCCIÓN

Dada la globalización económica, encontramos que día a día, la participación de la mujer en actividades económicas en un hecho. Esta participación está inserta en una variedad de fenómenos que se definen desde la visión de que las mujeres desean ser parte activa en este proceso de desarrollo democrático, que genera crecimiento y estabilidad económica.

El Fondo Monetario Internacional (FMI, 2016) ha indicado que la participación de las mujeres conlleva a una igualdad de género el cual es en sí mismo un objetivo de desarrollo importante. Existen alrededor de 187 millones de negocios liderados por mujeres en todo el mundo, esto es aproximado porque es una cifra difícil de delimitar, dada la propia naturaleza de los negocios, que generalmente son de carácter informal.

Para los países en donde las tasas de crecimiento de la población son negativas, el aumento de la tasa de actividad femenina puede impulsar el crecimiento al mitigar el impacto de una fuerza laboral que disminuye.

# OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Realizar un análisis de la participación de la mujer, desde el punto de vista de las características que poseen las mujeres para emprender un negocio.

Se analizan cifras de documentos de diferentes organismos que estudian el papel de la mujer en la economía mundial, tales como el Fondo Monetario Internacional, la Organización de las Nacio-

nes Unidas, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, entre otros, para identificar las características comunes del emprendimiento femenino.

Se trata de una investigación de tipo empírico, documental y descriptivo acerca del papel de la mujer en la economía mundial y la mexicana.

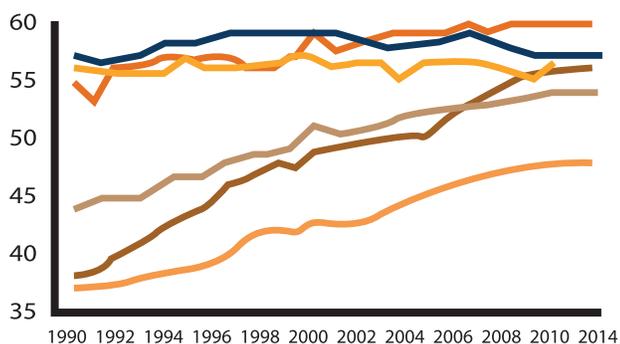
## MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

### CONTEXTO ECONÓMICO MUNDIAL

Con base en los datos del Banco Mundial, en la década de 1990, solo un 44% de las mujeres en América Latina participaban en la fuerza laboral. Para 2014 la cifra había aumentado a 54%, es decir, casi a los niveles de Estados Unidos y los mercados emergentes de Asia. En Centroamérica y las cinco mayores economías de América del Sur estaban casi a la par a comienzos de los años noventa, es decir, algo por debajo del 40%, pero desde entonces los países de América del Sur han dado pasos agigantados, en tanto que Centroamérica ha estado igualándose a un ritmo más moderado (véase el gráfico 1).

**Gráfico 1 Más mujeres están participando en la fuerza laboral en América Latina y el Caribe (Tasa de participación femenina en la fuerza laboral porcentaje)**

■ Ec. emerg. y en des. Asia      ■ Estados Unidos  
■ América Latina y el Caribe      ■ El Caribe  
■ América Central      ■ AL-5



Fuentes: Banco Mundial, base de datos Indicadores del desarrollo mundial y cálculos del personal técnico del FML  
Nota: AL-5=Brasil, Chile, Colombia, México y Perú.

La Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2016) muestra que si se superara la brecha, tanto de empleo como salarial, las mujeres podrían incrementar su ingreso hasta un 76% lo que estima en un valor global en 17 millones de dólares en 2016. Paralelamente, las probabilidades de que las mujeres desempeñen un trabajo informal son altísimas en América Latina y el resto del mundo, esto es un origen que como consecuencia se refleja en el índice de negocios que las mujeres inician para tener ingresos familiares.

Estos índices son de más del 80% en Asia meridional, África subsahariana, el 74%, y en América Latina y el Caribe, el 54%. Aunado a lo anterior, se ha demostrado que las empresas se benefician al añadir a sus filas productivas a las mujeres, dado que son eficientes en la gestión administrativa.

“Se estima que las compañías donde tres o más mujeres ejercen funciones ejecutivas superiores registran un desempeño más alto en todos los aspectos de la eficacia organizacional” (ONU, 2016).

### CONTEXTO NACIONAL

De acuerdo a datos del INEGI (2015) México cuenta con 119 millones 530 mil 753 habitantes, de los cuales existen 94 hombres por cada 100 mujeres es decir que el 48.6% son hombres y el 51.4% son mujeres. Del total de la población económicamente activa: 95.6%, el 34.6% corresponde a mujeres en actividades que generan un producto económico.

El 43.8% de las personas ocupadas registradas en la economía mexicana, fueron mujeres. Durante el 2014, las mujeres conformaron el 11.0% del total de personal ocupado en el sector construcción, para ese mismo año, en el sector comercio al por menor la fuerza laboral femenina aporta el 51.3% del personal ocupado total. En el comercio al por mayor la participación de la mujer alcanza una de cada cuatro personas empleadas. Las mujeres participaron con el 47.9% del personal ocupado total en los servicios privados no financieros, tales como restaurantes, hoteles, contabilidad y auditoría, escuelas del sector privado, servicios legales y médicos, entre otros. Esto representa casi la mitad del total del personal ocupado en estos sectores.

En ese mismo año 2014, las mujeres participaron con 13.0% del total del personal ocupado en los diferentes modos de transporte. El valor del trabajo no remunerado en las labores domésticas y de cuidados fue el equivalente al 18.0% del Producto Interno Bruto en el año 2014. Por cada 10 horas de carga total de trabajo remunerado y no remunerado realizadas por las mujeres, los hombres realizan 8.3 horas.

Al analizar el personal ocupado por tamaño de empresa se observa que las empresas micro que tienen hasta 10 personas ocupadas presentan el porcentaje más importante de mujeres ocupadas con el 49.4%; en contraste, en las empresas medianas que van de 51 a 250 personas ocupadas las mujeres representan el 34.3% del personal ocupado total.

Es bien sabido que la tendencia actual conduce a la evolución en los roles que desempeñan las mujeres, y conforme éstas evolucionan en sus actividades, se enfrentan a diferentes obstáculos o conflictos que las llevan a decidir enfrentar la vida a partir de las separaciones de sus parejas o cónyuges. De acuerdo a la información de la Encuesta Intercensal (2015), se señala que 10.1% de las mujeres de 12 años y más con al menos un hijo nacido vivo son viudas, 8.4% son separadas y 2.8% están divorciadas.

Destaca el hecho de que 6.5% son solteras, y de las mujeres casadas y unidas, en 3.5% y 4.9% respectivamente, su cónyuge reside en otra vivienda. Hay 31.9 millones de hogares y en 85% de estos, hay al menos una mujer con hijos nacidos vivos. Por medio del parentesco con el jefe del hogar se conocen los roles que desempeñan las

personas, y particularmente en las mujeres que han sido madres, se pueden identificar relaciones que constituyen un apoyo inmediato para la crianza de sus hijos.

La mayoría de las madres son esposas o compañeras del jefe del hogar (54.6 por ciento), mientras que una de cada cuatro (24.8%) son jefas del hogar y 9.9% son hijas. De las jefas del hogar, la mayoría son separadas, divorciadas, viudas o solteras (69 por ciento); mientras que las madres que son hijas, 7.1% son adolescentes de 12 a 19 años, y de estas, 81.4% no asisten a la escuela.

Adicionalmente, se puede afirmar que las madres llevan la batuta en las decisiones fundamentales para la familia. La Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), indica que para el cuarto trimestre de 2015, la tasa de participación económica de las mujeres de 15 años y más con al menos un hijo nacido vivo es de 44.2%, de las cuales, 96.7% combina sus actividades extra domésticas con los quehaceres domésticos, lo que denota el compromiso de las mujeres con la generación de recursos que proporcionen el sustento mínimo de sus hogares. De las 2,930 millones de horas de trabajo total semanal, las mujeres mantienen el 54.7 de la carga total laboral.

Esto representa datos muy importantes para el análisis del proceso de emprendimiento femenino y su impacto en las actividades económicas de nuestro país. Por esta situación, es esencial precisar que para 2014 las mujeres cubrieron el 77.5% del total de las horas destinadas a las labores domésticas y de cuidados no remuneradas; esto significó que estas mujeres mantenían una segunda jornada laboral.

Para el mismo año 2014, el valor económico de las labores domésticas y de cuidados fue de 4.2 billones de pesos, lo que equivale a 24.2% del Producto Interno Bruto mexicano. De esta estimación económica el trabajo no remunerado de las mujeres asciende a 3.1 billones de pesos a precios corrientes en 2014, cifra equivalente a 18.0% del Producto Interno Bruto en ese periodo.

De esta manera, aun cuando estas actividades no se comercializan en la economía, su valor monetario supera al PIB que generan sectores productivos como la industria manufacturera (16.7%), el comercio (15.5%) y/o los servicios educativos (4.1%) en 2014.

Específicamente para el estado de Guanajuato, la población total es de 5 millones 853 mil 677 personas, lo que representa el 4.9% de la población nacional. De la población económicamente activa: 34.6% está a cargo de mujeres en actividades que generan valor económico.

## EMPREDIMIENTO FEMENINO

Hofstede (1994) realizó en la década de los ochenta, un análisis a lo largo de 6 años en más de 40 países, incluyendo México, en donde puntualizó las dimensiones que toda cultura incluye para desarrollar el contexto económico. La dimensión que se acerca relacionado al género es la de Masculinidad-Feminidad. Esta se refiere a la distribución de roles asignados a cada género dentro del contexto social, el estudio realizado por IBM, revela que: a) Los valores de las mujeres difieren menos entre las sociedades que los valores de los hombres, b) En la mayoría de las sociedades se ha polarizado el concepto de que por un lado el polo asertivo se ha llamado “masculino” y el polo modesto y cuidadoso el “femenino”.

Para el Instituto Nacional de las Mujeres, el concepto de empresaria es:

**“una persona que aporta el capital y realiza al mismo tiempo las funciones propias de la dirección: organizar, planificar, administrar y controlar. En este caso se unen en una única gura la empresaria-administradora, la empresaria que asume el riesgo y la empresaria innovadora. Esta característica es compartida por las empresas familiares y, por lo general, por las pequeñas”, (2007 p. 18).**

Zabludovsky (2007) indica las siguientes características identificadas en las mujeres mexicanas que poseen una empresa, conforme a la tabla 1.

**Tabla 1. Elementos comunes de empresas mexicanas lideradas por mujeres. Fuente: Zabludowski (2007).**

Elementos comunes	
Estrecho contacto personal con todo su lugar de trabajo y sus trabajadores(as).	Empresas más pequeñas que las de los hombres y menor desarrolladas
Recursos propios para iniciar el negocio ahorros personales, se financian con la reinversión de sus ganancias.	Inserción empresarial gradual, empiezan sin concebirse a sí mismas como empresarias.
Comienzan con iniciativas derivadas de la pérdida del empleo, enfermedad o muerte de su pareja o de algún familiar	Menos posibilidades de obtener créditos bancarios
Casi el 50% de las mujeres no han intentado un crédito por temor o desconocimiento.	La mayoría de las empresas de mujeres se concentra en el mercado interno y no exportan ni importan ningún producto o servicio.
Fuente única de ingresos económicos.	El machismo y la corresponsabilidad entre distintos roles (el profesional con el doméstico) son los obstáculos más comunes que afrontan.
Las empresarias tienden a ser más jóvenes que los empresarios.	

Riquelme, Rivera, Ortega y Hernández (2013) identifican cuatro dimensiones para las mujeres que tienen éxito en los proyectos que se plantean. Estos factores son: líder, afectivo altruista, autosuficiente y competente. La tabla 2 muestra lo anterior, así como los indicadores que miden estas definiciones.

**Tabla 2. Dimensiones para identificar a una mujer emprendedora de éxito.**

Factor	Definición	Indicadores
Líder	Persona que tiene la capacidad de conducir a otros hacia un objetivo o meta.	Tiene la capacidad de escuchar. Es objetiva. Decidida. Tiene la capacidad de conducir a otros.

Afectivo altruista	Persona que ayuda de manera cordial, sin esperar nada a cambio	Está al pendiente de ayudar a otros sin esperar nada a cambio. Amigable. Amable. Generosa.
Autosuficiente	Persona autónoma e independiente que enfrenta retos para alcanzar sus objetivos.	Es trabajadora. Alcanza todas las metas que se propone. Es capaz. Es autónoma. Sabe lo que quiere. Se enfrenta a cualquier reto.
Competente	Persona apta, competitiva y eficiente para realizar un trabajo o una función	Está en constante actualización. Siempre quiere ser la mejor en todo lo que hace. Tiene un alto nivel intelectual.

Fuente: extraído de Riquelme et al (2013, p. 1055).

Por otra parte, el Banco Mundial (2012) identifica las disparidades de género, a través de las interacciones entre los hogares, los mercados y las instituciones. Esto toca necesariamente al proceso de emprendimiento y empoderamiento de las mujeres en sus entornos económicos específicos puesto que las mujeres deben gestionar los recursos aplicados a mejorar el nivel de sus ingresos, en las sociedades que les permitan mayor libertad económica.

Sin embargo, esto debe estar conectado con los rentas futuras, o bien, enlazarlo a sus planes de retiro o jubilación dado que las mujeres insertas en actividades informales no cuentan con este tipo de seguridad social. Por esta razón, no debe verse como algo que no tiene una relación directa con el bienestar de las mujeres en el largo plazo. La tabla 3, describe los elementos relacionados, desde dos condiciones:

A. Los relacionados a partir de las políticas gubernamentales.

B. Los relacionados con la disparidad de género, misma que se relaciona con las actividades económicas que realizan las mujeres dentro de sus entornos familiares y externos.

Tabla 3. Elementos que se relacionan a la disparidad de género y su desempeño en las mujeres

A. Elementos relacionados a partir de las políticas gubernamentales políticas- crecimiento	
Hogares	Descripción
Mercados	Mecanismos diversos que permiten a compradores y vendedores intercambiar bienes y servicios con arreglo a un conjunto de normas. Los mercados permiten evaluar y fijar un precio para cualquier artículo que sea objeto de intercambio.
Instituciones formales	Aspectos que corresponden al ámbito del funcionamiento del Estado, incluidas las leyes, los marcos normativos y los mecanismos para la prestación de servicios que proporciona el Estado (como los servicios judiciales, los servicios de policía, la infraestructura básica, la salud y la educación)
Instituciones informales:	Son los mecanismos, normas y procedimientos que determinan las interacciones sociales pero no corresponden al funcionamiento del Estado.
B. Elementos relacionados con la igualdad de género	
Capacidad de acción y decisión	Se refiere a la propia capacidad para tomar decisiones, y para transformarlas en las acciones y los resultados deseados.
Oportunidades económicas	Son las coyunturas o circunstancias que pueden originar el deseo de incursionar en un negocio dado.
Dotaciones	Son la educación, la salud y los bienes naturales. Se incluye al acceso al crédito

Fuente: adaptado de Banco Mundial (2012, p.9).

A partir de la tabla anterior, el Banco Mundial (2012) establece que las instituciones formales e informales pueden influir en los mercados y en su configuración. Los roles de género ofrecen guías sobre la conducta normativa para diferentes países que se relacionan en su diversidad de contextos sociales. “La experiencia repetida de la práctica de los roles de género afecta las creencias ampliamente compartidas acerca de los atributos de los hombres y las mujeres y el propio sentido de identidad”.

Las reglas de cada sociedad inciden en estos patrones de conducta que se dan a partir de las creencias o costumbres sociales y pueden afectar desde la forma en colaborar en el hogar y llevar a las mujeres a decidir sobre su posición de

emprendimiento. Esto necesariamente determina las oportunidades, la información, las normas sociales y las percepciones que se desarrollan al interior de cada país en conjunto.

Guzmán y Rodríguez (2008, p.385) identifican tres aspectos que denominan funciones empresariales, que inciden en el nivel de emprendimiento femenino que tienen su origen desde el rasgo de la personalidad de género.

1. El estilo de dirección femenino el cual es participativo y democrático.

2. La función financiera, a partir de que señalan una diferencia marcada en la forma en que se pueden conseguir los fondos para que sus empresas funcionen operativamente.

3. Función impulsora. Señalan que las mujeres empresarias muestran una mayor necesidad de logro, tienen un mayor control interno, muestran menor propensión al riesgo y, por último, poseen una personalidad menos proactiva que los empresarios masculinos. Lo anterior dado que los criterios de éxito subyacen en los motivos de origen que las llevaron a iniciar la empresa: fundamentados en el desarrollo profesional y la autorrealización.

Ormeño (2014) indica que la capacidad de emprender en las mujeres oscila en tres dimensiones:

1. Capacidad de innovar,  
2. Oportunidades

3. Características del individuo. La autora cita a Moriano (2005) quien afirma que las personas que emprenden negocios dirigen sus vidas hacia los valores personales tales como poder, logro, hedonismo, estimulación) más que los de tipo colectivistas (benevolencia, tradición y conformidad). Aunque los estudios analizados indican que para las mujeres es más importante el colectivismo y los beneficios compartidos que permean en favores de índole familiar.

El marco conceptual desarrollado, permite denotar claramente que los beneficios para los resultados en materia de género del desarrollo económico (la combinación de mayores ingresos y mejores instituciones para la prestación de servicios) provienen del funcionamiento de los hogares, los mercados y las instituciones y de sus interacciones.

# CONCLUSIONES

Es un hecho común el que la motivación fundamental de las mujeres al comenzar un negocio es principalmente la necesidad de aumentar los ingresos, derivado de que son mujeres que no cuentan con algún soporte o bien porque contribuyen paralelamente a estos ingresos. Subyace también la necesidad de sentirse independientes de horarios o de que ellas mismas sean las que generen ese ingreso.

Asimismo, los riesgos reales y los percibidos son también elementos importantes en la determinación de los peligros de continuidad en los negocios que inician, pero la estabilidad económica es mayor a estos riesgos latentes. Esto es un origen suficiente para que las mujeres trabajen más y más horas en la determinación de llevar a flote a sus ideas encaminadas a que permeen en los beneficios y de bienestar dentro de sus familias. Inician con la simple idea de que sea el sustento familiar incipiente, posteriormente el crecimiento es una consecuencia de la tenacidad que imprimen en sus negocios propios. Paralelamente la crisis o las inseguridades de cada país, determinan las características propias de cada negocio. “Las crisis afectan en mayor medida a las empresarias que a los empresarios, sin embargo, predomina la necesidad de obtener mayores ingresos, ellas tienen estilos diferentes de operar, dirigir y administrar”, señala María del Carmen Bernal, del Ipade. “Son más cuidadosas con los recursos y con el patrimonio, se pueden adaptar mejor y asumen riesgos compartidos. Son más asertivas cuando comunican sus ideas, sin mencionar su facultad para hacer muchas tareas al mismo tiempo”.

Las mujeres ven la fundación de su propia empresa como una manera fundamental de dar fin a sus problemas y ven a sus empresas desde una visión holística incorporando en ella a su entorno, familia y sociedad integral. (Zabludowski, 2002).

El Fondo Monetario Internacional (2016) ha indicado que la tendencia es que las mujeres más jóvenes en América Latina están trabajando cada vez más, y en especial las que tienen niveles más altos de instrucción.

Esto se debe conforme al FMI a que las generaciones de mujeres más jóvenes trabajan más y un componente relacionado con el ciclo de vida (muchas de estas mujeres aún no son madres). Pero obviamente esto es un proceso en donde las mujeres vayan madurando en el proceso para tener hijos y que los gobiernos decidan con base a generar políticas que puedan brindarles mayores oportunidades, tanto laborales como personales. La prevalencia del empleo femenino a tiempo completo es una importante variable predictiva de la proporción de puestos directivos que las mujeres ocupan en las empresas. Además, la presencia de más mujeres en puestos de alta dirección y en los consejos directivos de las empresas, según afirma el estudio efectuado por el personal técnico del FMI, lleva aparejado un rendimiento financiero más sólido de las empresas, lo que ayudaría a fomentar su inversión y productividad y moderaría aún más la desaceleración del crecimiento potencial en Europa.

Castiblanco (2013, p. 65) enfatiza en que la cultura de los países determina el que se juzgue a las mujeres empresarias, las que a veces son castigadas socialmente por su interés en ser independientes y generar ingresos propios. También indica que no reciben la misma capacitación que sus contrapartes hombres para la administración de los negocios. Su administración se basa en los saberes heredados donde buscan el interés a partir del beneficio familia y colectivo “así, la forma de manejo de los negocios es diferente, se caracteriza por una menor orientación al logro y mayor cohesión, una menor búsqueda de ganancias pero, más búsqueda de independencia”.

Necesariamente la incorporación de las mujeres en la vida laboral de cada una de sus economías locales, conllevaría resultados positivos a la economía mundial, el mismo Banco Mundial ha indicado que las mujeres brindan más recursos para la educación y salud de sus hijos, así como los beneficios que se quedan en las familias en donde ellas se desempeñan como cabeza de negocios y como emprendedoras comprometidas con su entorno.

# BIBLIOGRAFÍA

Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial (2011). Informe sobre el desarrollo mundial. Igualdad de Género y desarrollo.

Castiblanco, S. (2013). La construcción de la categoría de emprendimiento femenino. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 21(2), 53-66, <https://doi.org/10.18359/rfce.656>

Fondo Monetario Internacional (octubre, 2016). La mujer en el trabajo: gran logro en América Latina y el Caribe. Recuperado de: <http://blog-dialogoafondo.org/?p=6784>

Guzmán, J. y Rodríguez, M. (2008). Comportamiento de las mujeres empresarias: una visión global. Revista de Economía Mundial, núm. 18, 2008, pp. 381-392.

Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do american theories apply abroad?, [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90013-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90013-3)

Hofstede, G (1994), The business of international business is culture. International business Review Vol. 3, No. 1, pp. 1-14, [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(94\)90011-6](https://doi.org/10.1016/0969-5931(94)90011-6)

Inegi (2016). Estadísticas a propósito del día Internacional de la Mujer. Datos Económicos Nacionales. Recuperado de: [http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2016/mujer2016\\_0.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2016/mujer2016_0.pdf)

Inegi (2015). Encuesta intercensal. Panorama sociodemográfico de México.

Instituto Nacional de las Mujeres. (2009). Empresas de mujeres=Empresas exitosas. Recuperado de: [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/100988.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100988.pdf)

International Monetary Fund (enero, 2016). She is the answer. Recuperado de: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2016/03/kinoshita.htm>

Moriano, J. (2005). El perfil psicosocial del emprendedor. Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales Vol. 71; pp. 243-245

Organización de las Naciones Unidas. (septiembre, 2016). Hechos y cifras: Empoderamiento económico. Los beneficios del empoderamiento económico. Recuperado de: <http://www.unwomen.org/es/what-we-do/economic-empowerment/facts-and-figures>

Ormeño, B. (2014). Emprendimiento femenino: Propuesta de un Perfil en base al propio discurso de mujeres, desde una Perspectiva Cualitativa. Revista GPT Gestión de las Personas y Tecnología, 19.

Riquelme, A., Rivera, S., Ortega, P., y Hernandez, J. Construcción y Validación de un Instrumento para Evaluar la Actitud Hacia una Mujer con Éxito. Acta de Investigación Psicológica, Volume 3, Issue 1, pps. 1041-1062.

World Bank (2012). The effect of women's economic power in Latin America and the Caribbean recuperado de: <http://www.bancomundial.org/content/dam/Worldbank/document/PLBSummer12latest.pdf>

Copyright (c) 2017 María Guadalupe Arredondo Hidalgo



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](#)

# REINGENIERÍA JURÍDICA APLICADA A LA GAMIFICACIÓN

Recepción: 22 de Septiembre del 2017; Aceptación: 13 de Octubre del 2017

Publicación: 15 de Diciembre del 2017

## 4

Díaz, Carlos<sup>1</sup>  
 Universidad de Celaya, Celaya,  
 México.  
 cdiaz@udec.edu.mx

### RESUMEN.

Ante el cambio vertiginoso de los tiempos, las nuevas tecnologías de información y comunicación han generado estrategias modernas de motivación para la productividad de los trabajadores, es en este escenario, donde aparece el tema de la gamificación, como una práctica exitosa en la obtención de resultados esperados por los empleados, al tenerlos constantemente motivados.

La gamificación, es la implementación de prácticas, mecánicas y reglas extraídas de los videojuegos para aplicarlas en ambientes no lúdicos, uno de estos espacios se encuentra dentro de las organizaciones, cada día, es más frecuente encontrar que las empresas deciden utilizar sistemas o software de gamificación para capacitar y actualizar a sus colaboradores. Sin embargo, hasta el momen-

to, no se considera en los proyectos gamificados la importancia de contar con una estrategia jurídica integral, que contemple la creación de un portafolio legal que enuncie los derechos y obligaciones establecidas en las distintas leyes y regulaciones aplicables en la materia en México. Al no encontrar estrategia legal derivada de un proyecto de gamificación en la organización, es frecuente descubrir violaciones a los derechos de los trabajadores, que no son perceptibles bajo la nueva dinámica social de la penetración de la tecnología en las actuales prácticas laborales.

El objetivo de esta investigación es la creación y generación de instrumentos administrativos que permita identificar las necesidades y conflictos legales que nacen de la implementación de un sistema gamificado en las organizaciones, para proteger dichos proyectos de capacitación y formación profesional en beneficio del empleado y del empleador.

### ABSTRACT.

Faced with the rapid change of the times, the new information and communication technologies have generated modern motivation strategies for worker productivity, it is in this scenario, where the topic of gamification appears, as a successful practice in obtaining results expected by employees, by having

them constantly motivated. Gamification, is the implementation of practices, mechanics and rules extracted from video games to apply them in non-play environments, one of these spaces is within the organizations, more and more, it is more common to find that companies decide to use systems or software of Gamification to train and update its collaborators. However, up to now, the importance of having a comprehensive legal strategy, which includes the creation of a legal portfolio that sets out the rights and obligations established in the different laws and regulations applicable in the matter Mexico. Since it does not find a legal strategy derived from a gamification project in the organization, it is frequent to discover violations of workers' rights, which are not perceptible under the new social dynamics of the penetration of technology in current labor practices. The objective of this research is the creation and generation of administrative tools to identify the legal needs and conflicts that arise from the implementation of a system that is widely used in organizations to project such training and professional development projects for the benefit of the employee and the employer.

regulaciones, datos personales.

regulations, personal data

# DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Ante la proliferación de la gamificación como una tendencia de las herramientas de motivación en distintos ámbitos del quehacer humano ha nacido la inquietud de profundizar en el estudio del proceso y de la construcción de sistemas gamificados, de ahí que surgió la idea de explorar una posible vinculación de la práctica gamificada dentro de las organizaciones con el derecho, el mundo de la legislación y las regulaciones.

## OBJETIVOS

Crear y generar instrumentos que sirvan a las empresas a través del departamento legal, la revisión de las condiciones legales para la autorización de proyectos de gamificación en las organizaciones.

## JUSTIFICACIÓN

Todo proyecto de gamificación debe considerar los aspectos legales que participan en la elaboración de un plan de trabajo para un producto gamificado, analizando cada detalle como lo señala Erenli (2015).

## OBJETIVO EN PARTICULAR O ESPECÍFICO

Identificar la existencia de estrategias jurídicas establecidas para la protección de las empresas que deciden generar un proyecto gamificado.

## BASES TEÓRICAS

- 1.1 Gamificación
- 1.2 Mecánicas del Juego
- 1.3 Diseño de la gamificación
- 1.4 Casos de éxito
- 1.5 La Gamificación y el Derecho

## 1.1 GAMIFICACIÓN

Los nuevos tiempos marcan un ritmo acelerado donde la ejecución de las actividades cada día se tornan más complicadas, la saturación en el trabajo dejan poco tiempo para cumplir con todos los objetivos de la organización aunado a que la falta de motivación como señala White (2014) y alicientes llegan a disminuir la productividad y la calidad de las tareas laborales, además de mencionar que esto provoca una disminución en el tiempo de calidad que pasa el individuo con su familia y en el número de horas dedicadas al esparcimiento, todo lo anterior como un malestar de nuestra época que reduce al hombre en aspectos que lo nutren como ser.

La falta de cumplimiento de las labores cotidianas no solamente afectan la producción, el avance en el proceso para el logro de los objetivos de la organización sino que también va en detrimento de la satisfacción del trabajo cumplido, por ello es importante que se cuente con un espacio permanente y accesible que muestre lo que se espera del individuo y sus objetivos alcanzados con la finalidad de generar un adecuado proceso de evaluación que le permita a la organización contar con una especie de inventario humano para la selección de personal como lo plantea Gelabert (2014).

Los hombres en muchas ocasiones al no contar con una convicción plena para realización de una tarea requieren incentivos para cumplir con los objetivos de la organización, esto es meramente motivación, la gamificación se trata de motivación según señala Burke (2014).

La gamificación toma un papel importante en el nuevo siglo para las organizaciones ya que permite que los individuos se sientan lo suficientemente motivados para alcanzar todo lo que se espera de ellos dentro de las organizaciones.

## ¿QUÉ ES LA GAMIFICACIÓN?

Para Viann, Y. , Vianna, M. , Medina, B. y Tanaka, S. (2014). Significa el uso de los aspectos de los juegos en otras actividades fuera del puro entretenimiento. En el uso cotidiano lo entendemos como la acción de llevar las estrategias y dinámicas de los juegos a ambientes o espacios no lúdicos con el fin de que las personas realicen ciertos comportamientos, este fenómeno tiene una gran aplicación para la educación, el marketing y la salud.

Fernández (2014) considera que la gamificación

**juegos para lograr un cambio de comportamiento en las personas”.**

La gamificación es el uso de las mecánicas de los juegos para resolver problemas prácticos o para fidelizar a grupos o audiencias específicas. Un ejemplo de lo anterior es que en años recientes los diseñadores de juegos de todo el mundo empiezan a estudiar el fenómeno de la gamificación y su diseño para aplicar los principios emanados de los juegos en distintas áreas como la salud, el deporte, la educación y políticas públicas.

Su finalidad a partir de lo que comenta Ramírez (2014) resolver los problemas que nos plantean las tareas más aburridas en una organización.

Según Chou (2015) la gamificación es la aplicación de lo que da sentido a un juego para que este sea divertido en actividades productivas de la vida real.

Después de lo anterior siempre será importante señalar también qué no es la gamificación.

## ¿QUÉ NO ES GAMIFICACIÓN?

### Advergaming

A partir de las ideas de Elliot (2005) consiste en crear un juego para anunciar un producto determinado con el fin de aumentar las ganancias, es una práctica constante de muchas empresas, pero rara vez estos juegos trascienden, tampoco llegar a tener una vida larga, por lo general se convierten en juegos de temporada, no hay un seguimiento ni un diseño muy sofisticado, ya que no cuentan con mucho tiempo para sus desarrollo, una de las tendencias es que llegan estos juegos a ser imitación de juegos más populares.

## PRODUCT PLACEMENT

Este modelo se basa en la inserción de un producto o marca dentro de la narrativa del juego, es decir, colocan una imagen en la historia como parte de la misma o como un fondo o parte de un escenario, esta práctica se encuentra bien documentada sobre su uso en televisión y cine. Un caso relevante es el de espectaculares de la campaña de Barack Obama dentro de la arquitectura visual de juego Second Life, documentado por Wheaton (2007).

## ADVERTAINMENT

Es la técnica empleada de insertar simplemente anuncios dentro de un videojuego, siendo o no parte de la narrativa, al mero estilo de publicidad intrusiva al inicio, durante o al final de un juego, estos casos son más frecuentes en los juegos móviles y cobran especial mención ya que se están convirtiendo en un modelo de negocios muy recurrido recientemente como lo documenta Fields (2012).

## 1.2 MECÁNICAS DEL JUEGO

Todo diseño de gamificación requiere el diseño de las mecánicas como componente básico Ramírez (2014) de juego para que esta sea posible, las mecánicas son los factores que dan forma al juego ya que establecen los incentivos positivos de tipo extrínseco que van a tener los jugadores para encontrarse lo suficientemente motivados a continuar con la actividad o para lograr el objetivo establecido en nuestro proceso gamificado.

La Universidad Europea de Madrid a través del MOOC en Diseño, Organización y Evaluación de videojuegos y gamificación (2014) establece los siguientes conceptos a destacar de las mecánicas de juego más empleadas.

### RECOLECCIÓN

Es una mecánica de juego interesante ya que su único objetivo es la acumulación de trofeos, objetos o ítems como reconocimiento de coleccionista, llegar a completar un juego basado en este interés es complejo y requiere un alto grado de compromiso y participación activa, esto lo ha recogido Ramírez (2014) y nombrado como bienes virtuales.

La recolección de objetos por niveles, logros alcanzados y por las justas y batallas nos dan como resultado a un jugador ávido de compartir sus logros a modo de galería, si no se exhiben sus ítems no tendría sentido para la mayoría de los jugadores el continuar con el juego, por ello es importante que se cuente con una plataforma que le permita compararse y presentar su colección.

Una gran parte de los juegos tienen esta característica no como un fin último o propósito del juego, sino como parte fundamental para el avance de los escenarios o de la acumulación de nivel y experiencia del jugador que en particular Ramírez (2014) reconoce como jugador explorador.

La recolección en el juego nutre la historia y dota de nuevos elementos al usuario -jugador para desenvolverse de mejor forma en el juego.

### PUNTOS

Se entienden como una representación numérica del avance o progresión que tiene un jugador de acuerdo a Werbach, K. y Hunter, D. (2015). El sistema de puntos como mecánica del juego es uno de las más empleadas en los juegos ya que fue uno de los primeros y más sencillas mecánicas para emplear, porque permite la rápida y fácil comparación entre los usuarios, el obtener un puntaje mayor que un rival o superar la marca propia siempre ha estado de moda desde las primeras arcadas hasta los juegos más modernos para los dispositivos móviles de hoy en día.

Los puntos no se emplean solamente en los juegos como los tenemos presentes sino que también en dinámicas primitivas antecesoras de la gamificación están presentes como en las tarjetas de descuento o como parte de las estrategias de instituciones bancarias para lograr la constante compra, los puntos son una parte fundamental de la gamificación como una piedra angular de la cual parten y se nutren las demás dinámicas de juego. Sin embargo este recurso que son los puntos pueden provocar lo que el autor Marczweski (2013) denomina Puntotoxicación cuando un sistema ha sido gamificado solamente tomando en cuenta los puntos y medallas sin pensar en el porqué.

### COMPARATIVAS Y CLASIFICACIONES

Esta nace de la mecánica de los puntos pero mejora la experiencia del usuario-jugador, ya que nos presentan los números obtenidos (puntos) en un contexto social que nos permite comparar nuestros avances y habilidades frente a terceros próximo o de todo el mundo, además de que las nuevas tecnologías nos permiten que estos datos de ranking se compartan en redes sociales promoviendo una mayor participación en nuevos territorios. Para Coppens (2014) los leaderboards como comparativas son un punto guía para la motivación basada en la escalada en un ranking.

Ejemplos de estas tablas muestran de forma anterior al empleo de la gamificación moderna los de algunas franquicias de comida rápida que muestran en un board físico los logros y avances de los empleados en el camino a conseguir el reconocimiento como el empleado del mes.

Una plataforma que permita la comparación con sus pares inmediatos y con los mejores puntajes del mundo genera un interés y necesidad de no abandonar el sistema gamificado.

## NIVELES

Los niveles muestran un lugar y tiempo para el jugador, establecen el grado de dificultad, el tiempo que llevará el proyecto de jugarlo y permitirá al jugador conocer la posición en la que se encuentra inmerso en la historia o en el objetivo del juego.

Los niveles son un reflejo del progreso y crecimiento del usuario-jugador, a través de estos se obtiene experiencia, logros, ítems o artefactos que nos permiten resolver los problemas o dificultades que se vendrán en los siguientes niveles, siempre deberán estar bien definidos y mostrar continuidad como lo describe Hafner (2016).

Pensando en las organizaciones es importante trabajar y desarrollar más este concepto ya que el trabajo en muchas ocasiones pareciera infinito, y si una organización quiere sobrevivir debe innovar constantemente, por lo cual es importante que el diseñador de la gamificación en un proceso dentro de la organización tendrá que generar nuevos niveles para que el cumplimiento de los requisitos organizacionales no terminen, sin perder la importancia del reconocimiento y exposición de los avances y evolución del jugador en un contexto determinado.

## FEEDBACK

Una de las grandes bondades que nos ha regalado la web 2.0 es el llamado feedback, que no es otra que cosa que la retroalimentación, dicho concepto nos permite perfeccionar cualquier diseño y estructura gracias a la inteligencia colectiva ya trabajada por Levy (1999) porque nos da a conocer los puntos de mejora y las sugerencias para que la jugabilidad sea cada vez mejor, cualquier diseño de gamificación requiere

lo anterior desde punto técnico, pero la parte que nos compete como mecánica de juego entra a relucir en la relación de plataforma gamificada-usuario, ya que tenemos que enviar una respuesta o estímulo a distintas reacciones tanto positivas como negativas para que se sienta acompañado en el proceso que hemos creado.

Las mecánicas de juego no se encuentran limitadas a las ya expuestas, ya que Ramírez (2014) en su obra Gamificación, Mecánicas de juegos en tu vida personal y profesional habla de las famosas y tan empleadas medallas.

## MEDALLAS

De acuerdo al trabajo de la APM (2014) las medallas simbolizan la habilidad individual que sirve como récord o logro visible, por ello se considera que las medallas son un sistema de recompensas en base a una actividad específica, en la práctica se recomienda categorizarlas en colores para cada nivel de usuario y que sean sorpresivas, es decir que el usuario no conozca de antemano lo necesario para obtenerla, esto dependerá del diseño de gamificación pero estamos de acuerdo en que el grado de sorpresa y de incertidumbre sobre el número de medallas existentes pueden enganchar al jugador.

## 1.3 DISEÑO DE LA GAMIFICACIÓN

Toda actividad o proceso que se pretenda gamificar requiere un diseño, no solamente a partir del objetivo planteando que siempre será fundamental sino que también es importante que se encuentre acompañado de diseño de un juego como base para partir de ahí a toda la gamificación. Se requiere no solamente conocer las mecánicas de juego sino convertirse en un gamer o jugador que entienda de las experiencias o motivaciones intrínsecas que mueven a los jugadores y expresa Fernández (2014) es necesario centrarse en los objetivos que la organización desea alcanzar para evitar disfrazar procesos. Partimos de los siguientes elementos para gamificar:

### OBJETIVO

Es necesario el objetivo, sin un final concreto el juego está destinado al fracaso, por muy simple que sea siempre debe existir siempre y Marczweski (2013) señala que no se trata de la motivación o recompensa extrínseca.

### JUGABILIDAD -FLOW

Debe ser relativamente sencillo al principio y crecer en dificultad como van pasando los niveles para no perder el entusiasmo ni el interés en el juego, esto también lo conocemos gracias a Marczweski (2013) como el player journey que posteriormente es presentado por el autor como el Employee's Journey en una aplicación para las organizaciones.

### FEEDBACK

Debe contar con los mecanismos y la técnica para que conozcamos el modo de juego de los jugadores y nos podamos anticipar a sus comentarios e inquietudes, siempre en la mejora constante del juego mediante las actualizaciones. Marczewski (2013) menciona que en el mundo del juego solemos tener una retroalimentación constante e inmediata a diferencia del que llama mundo "real".

## 1.4 CASOS DE ÉXITO

### NIKE

Esta gran empresa dedicada a los artículos deportivos es uno de los grandes ejemplos a la hora de gamificar, ya que a través de la su Nike Fuel Band ha motivado a millones de personas en el mundo al generar la inquietud de competir y completar metas de ejercicio, ya que esta banda gracias a sus tres sensores permite conocer la actividad física del individuo al llevarla en la muñeca, con las únicas excepciones del ejercicio derivado del ciclismo y la natación, pero al conocer la actividad del individuo genera estadísticas de la actividad que pueden ser compartidas con otros usuarios e indicar el nivel de avance.

A esta banda se une la app móvil de Nike Plus que también tienen cautivos y encantados a millones de usuarios como lo menciona Kuo (2015) ya que muestra los avances en kilómetros recorridos, esto empleando de manera extraordinaria las mecánicas de juego como el ranking, las comparativas, puntos, y medallas, esto posiciona a Nike como una de las empresas con mejor diseño de gamificación.

### DUOLINGO

Uno de los portales más grandes para aprender idiomas, cuenta con 21 idiomas disponibles como lo menciona Solls (2015) en la red también entró al diseño de su modelo educativo basado en los principios de los juegos, así es que Duolingo diseñó una app móvil gamificada, donde los alumnos mediante ejercicios y con sus respuestas van acumulando ítems, puntos, medallas que motivan al usuario a cumplir los objetivos planteados por la app para la adquisición y dominio de cualquier idioma disponible.

Otra aplicación enfocada al deporte como lo detalla Acuña (2015) es Kappo, un diseño jugueteón dirigido a los ciclistas con la finalidad no solamente de cumplir metas y recorrer kilómetros sino jugar a través de los ítems visuales que permiten aumentar las habilidades del jugador-

ciclista cada vez que prende la app y sale a rodar, es una herramienta muy entretenida para motivar los entrenamientos y el uso de la bicicleta como un transporte cotidiano.

También permite compartir la información y estadísticas generadas a partir del acelerómetro de nuestro Smartphone y los recursos de geocalización en redes sociales, también se apoya de niveles, puntos, tablas de comparación, y medallas, es una de las apps más completas de ciclismo en el mundo y como nota cabe destacar que es un proyecto chileno ya consolidado.

## 1.5 LA GAMIFICACIÓN Y EL DERECHO

A partir del trabajo de Erenli (2005) se presentó en textos académicos la necesidad del vínculo entre la gamificación y la ley, de ahí partimos para la presente investigación con la finalidad de conocer y comprender la necesidad de generar e identificar estrategias jurídicas en entornos de proyectos gamificados.

Molano (2011) establece la necesidad de una ingeniería jurídica, es decir donde el abogado cuente con el conocimiento y experiencia en el área en la cual se encuentra asesorando, por ello la intención de este texto de Reingeniería Jurídica es poner en el debate, el tema de la gamificación, como una de las tendencias en los procesos de motivación al interior de las organizaciones, al verbalizar y difundir dicho tópico nacerá la inquietud entre abogados y juristas de abordar temas social-tecnológicos que han estado fuera del foco del derecho.

Cualquier avance tecnológico o socialización de la información, nuevas formas o métodos y procesos que involucren al ser humano deben pasar por una reingeniería jurídica con la intención de que el derecho no corra el riesgo de desfasarse con el quehacer social de la época, Behar (2014) hablan de la necesidad de interacción de la disciplina del derecho con la informática, siendo que los proyectos de gamificación en las organizaciones se valen de los recursos computacionales para que el diseño y estructura de los mismos sea eficiente y contundente es importante tomar en cuenta la idea de una reingeniería jurídica.

La reingeniería jurídica debe partir del entendimiento primario de lo que se entiende por gamificación para después diseñar las estrategias que protejan a los proyectos que nacen de la intención de gamificar un sistema de cumplimiento laboral.

Esta investigación hasta el momento no ha encontrado estrategias jurídicas aplicadas a proyectos gamificados en esta primera fase de la investigación, desde ahí se propone presentar un manual para las áreas de recursos humanos que le den norte o guía de actuación preventiva a diseñadores de ambientes gamificados con el propósito de que un exitoso sistema gamificado en el proceso y obtención de datos así como motivador del empleado sea también exitoso en su blindaje jurídico.

### MÉTODO

La presente investigación es de tipo documental en su primera fase o etapa para detectar el campo de los proyectos gamificados y la existencia de posibles estrategias legales para su protección.

### ENFOQUE

Se ha determinado darle un enfoque cuantitativo para esta primera fase o etapa de la investigación debido a las bondades de su naturaleza al generalizar los resultados y su precisión además de tener un proceso deductivo, secuencial y probatorio que analiza la realidad objetiva de acuerdo a Hernández, S. R., Fernández, C. C., Baptista, L. P., Méndez, V. S., y Mendoza, T. C. P. (2014)

### ALCANCE

De carácter explicativo es el estudio ya que como señala Hernández et al. (2014) este se realiza cuando se quiere explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta.

### DISEÑO NO EXPERIMENTAL

No se hará manipulación de variables, solamente se observan los fenómenos en su contexto, porque según Hernández et al. (2014) en una investigación no experimental no se manipularán variables independientes porque estas ya han sucedido.

# BIBLIOGRAFÍA

Acuña, G. (2015) Kappo ¡MUESTRA EL CICLISTA QUE LLEVAS DENTRO!. Recuperado de <http://santiago.theappdate.com/kappo-muestra-el-ciclista-que-llevas-dentro/>

APM. (2014). Introduction to Gamification. Buckinghamshire Inglaterra: Association For Project M

Behar, G. y Yáñez, A. (2014). Introducción a los Contratos Tecnológicos. Guadalajara México: Editorial Universitaria Universidad de Guadalajara

Burke, B. (2014). Gamify. Brookline MA: Bibliomotion, Inc.

Chou, Y. (2015). Actionable Gamification. San Francisco CA: CreateSpace Independent Publishing Platform

Coppens, A. (18 de Agosto de 2014). Gamification Mechanic Monday: Relative Leaderboard. Recuperado de: <http://gamificationnation.com/gamification-mechanic-monday-relative-leaderboard/>

Elliot, S. (21 de septiembre de 2005). It's a Game. No, It's an Ad. No, It's Advergame. Recuperado de: <http://www.nytimes.com/2005/09/21/business/media/its-a-game-no-its-an-ad-no-its-advergame.html>

Erenli, K. (2015) Gamification and Law On the Legal Implications of Using Gamified Elements. In: T. Reiners and L. Wood, ed., Gamification in Education and Business, 1st ed. Gamification in Education and Business, pp.535-552, [https://doi.org/10.1007/978-3-319-10208-5\\_27](https://doi.org/10.1007/978-3-319-10208-5_27)

Fernández, D. (2013) Contra las grandes empresas, ¡Gamification!. Recuperado de <https://www.amazon.es/Contra-las-grandes-empresas-%C2%A1Gamification-ebook/dp/B00FNNXMVS>

Fields, T., y Cotton, B. (2012). Social game design: monetization methods and mechanics. Waltham, MA: Morgan Kaufmann.  
Gelabert, M. (2014). Gestión de personas 6ª ed.. Madrid España: ESIC Editorial

Hafner, B. (16 de junio de 2016). GAMIFICATION – BADGE LEVELS, OR LEADERBOARDS? Recuperado de: <https://www.gyrus.com/gamification-badges-levels-leaderboards/>

Hernández, S. R., Fernández, C. C., Baptista, L. P., Méndez, V. S., y Mendoza, T. C. P. (2014). Metodología de la investigación. México, D.F: McGraw-Hill Education. Basic Books

Kuo, I. (2015) Nike+: Building Community and Competitive Advantage with Gamification. Recuperado de <http://www.gamification.co/2015/08/03/nike-building-community-and-competitive-advantage-with-gamification/>

Levy, P. (1999). Collective Intelligence. Nueva York Nueva York: Marczewski, A. (2013). Gamification: A Simple Introduction. Surrey Inglaterra: Andrzej Marczewski

Molano, R. (18 de enero de 2011). Ingeniería jurídica. Recuperado de: <http://blogs.portafolio.co/derecho-de-los-emprendedores/ingenieria-juridica/>

Ramírez, J. (2014). Gamificación: mecánicas de juegos en tu vida personal y profesional. Madrid España: RC Libros

Solls, A. (2015) Gamified Design Review: A In-depth Analysis Of Duolingo. Recuperado de <http://www.gamification.co/2015/08/12/gamified-design-review-a-in-depth-analysis-of-duolingo/>

Viann, Y. , Vianna, M. , Medina, B. y Tanaka, S. (2014). Gamification, Inc.. Rio de Janeiro Brasil: MJV PRESS

Werbach, K. y Hunter, D. (2015). The Gamification Toolkit. Filadelfia PA: Wharton Digital Press

Wheaton, S. (31 de marzo de 2007). Obama Is First in Their Second Life. Recuperado de: [https://thecaucus.blogs.nytimes.com/2007/03/31/obama-is-first-in-their-second-life/?\\_r=0](https://thecaucus.blogs.nytimes.com/2007/03/31/obama-is-first-in-their-second-life/?_r=0)

White, G. (27 de octubre de 2014). Connecting Gamification and Motivation Theory. Recuperado de: <https://www.thehrdirector.com/features/gamification/connecting-gamification-and-motivation-theory/>

Copyright (c) 2017 Carlos Díaz



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](#)

# CABILDEO MEDIANTE LAS ACTIVIDADES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL: CASO COOPERATIVA LA CRUZ AZUL

Recepción: 17 de Octubre del 2017; Aceptación: 17 de Noviembre del 2017

Publicación: 15 de Diciembre del 2017

# 5

Alma Isela Rodríguez Hernández<sup>1</sup>  
 almis\_is@hotmail.com  
 o 2113065224@cua.uam.mx  
 Universidad Autónoma Metropolitana  
 Unidad Cuajimalpa

## RESUMEN

El objetivo de este proyecto es describir la relación existente entre las Actividades de Responsabilidad Social y el cabildeo con base en la teoría de los stakeholders y las relaciones públicas. La metodología de esta investigación fue empírica, basada en la observación no participante y en entrevistas a profundidad. Se realizó una entrevista a un miembro de la Cooperativa La Cruz Azul, S. C. L., en su planta en Oaxaca. Además, se hizo un análisis teórico de los estudios previos a este proyecto.

Como resultado se sostiene la hipótesis de que al utilizar las Actividades de Responsabilidad Social en el proceso de cabildeo desarrollado por el área de relaciones públicas se puede influir en los procesos de diseño normativo que le afectan a la empresa.

Esta investigación permite concluir que las Actividades de Responsabilidad Social y cabildeo son importantes para el desarrollo de las empresas, por ello la relevancia de integrar el tema al ámbito administrativo.

**Palabras clave:** Actividades de Responsabilidad Social (ARS), cabildeo, relaciones públicas de las empresas, estrategias de comunicación y pensamiento estratégico.

## ABSTRACT

The objective of this project is to describe the relationship between Social Responsibility Activities and lobbying based on stakeholder theory and public relations. The methodology of this research was empirical, based on non-participant observation and in-depth interviews. An interview was made with a member of the La Cruz Azul Cooperative, S. C. L., at his plant in Oaxaca. In addition, a theoretical analysis of the studies prior to this project was made.

As a result, the hypothesis is that using the Social Responsibility Activities in the lobbying process developed by the public relations area can influence the normative design processes that affect the company. This research allows to conclude that the Social Responsibility and Lobbying activities are important for the development

of the companies, for that reason the relevance of integrating the subject to the administrative scope.

**Keywords:** Social Responsibility Activities (ARS), lobbying, public relations of companies, communication strategies and strategic thinking.

# PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones económicas han incrementado sus actividades de responsabilidad social. En algunos casos dichas actividades están relacionadas directamente con el impacto causado por las operaciones de las empresas, independientemente si es responsabilidad legal o social de estas últimas.

En otros casos, hay empresas que realizan actos considerados de responsabilidad social como las campañas de reforestación, que si bien no son su obligación, dichas actividades logran integrar a diversos sectores de la sociedad. Al mismo tiempo que llegan a formar parte importante para que las empresas sean reconocidas como socialmente responsables.

Una de las estrategias de las empresas para comunicar sus Actividades de Responsabilidad Social (ARS) ha sido el surgimiento de los distintivos o procesos de certificación desarrollados por grupos empresariales. Dichas estrategias son para comunicar que las organizaciones tienen un compromiso social y que no sólo están atendiendo el cumplimiento legal, sino que van más allá. Entre ellos están la certificación de Empresa Socialmente Responsable (ESR) y el ISO 26'000.

El distintivo de ESR se genera a partir de una evaluación que realizan dos organismos formados también por organizaciones económicas, el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) y la Alianza por la Responsabilidad Social (AliaRSE), conforme a un decálogo de normas que estas mismas estipulan, con el fin de reconocer a las mejores Empresas Socialmente Responsables. Estas empresas se registran voluntariamente para participar en procesos de evaluación.

Otro tipo de distintivo es la norma ISO 26'000, la guía de responsabilidad social. Ésta contiene puntos específicos acordados por 163 países sobre los aspectos fundamentales que debe cumplir una organización, es decir, qué y cómo debe ser de manera que aspire a ser reconocida como responsable ante la sociedad. No hay requisitos legales para que las empresas se registren bajo la norma y de igual forma es voluntario.

Ha de reconocerse un incremento de certificados que acreditan las ARS de las empresas. En 2014 se dio este distintivo a 935 empresas mexicanas y para el presente año aumentó el número a 1164, con la última actualización a marzo de 2015, según datos de la Cemefi (2015).

Además, hay que resaltar que las ARS aparecen cada vez más en los medios de comunicación, formando así parte de un proceso planificado de las estrategias de relaciones públicas de las empresas.

El término relaciones públicas no es nuevo, surgió a finales del siglo XX y actualmente toma importancia por el hecho de que las empresas quieren dar a conocer sus ARS para obtener legitimidad. Es por esto que la comunicación es una herramienta para hacer llegar a un número más grande de personas la información sobre sus ARS.

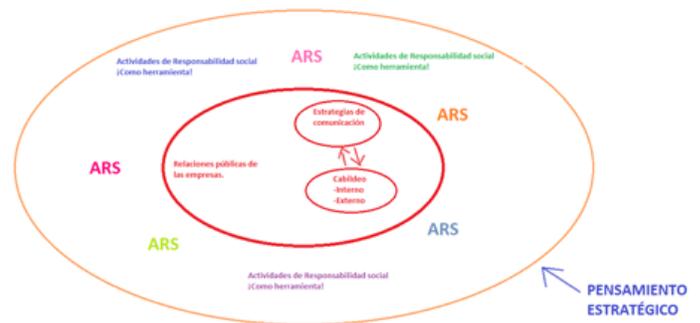
Entre las estrategias de relaciones públicas podemos encontrar las actividades de comunicación y cabildeo. En la actualidad hay una incorporación de estas dos actividades a las estrategias de difusión de información de las empresas, como una forma de adquirir la legitimidad.

Es allí en la legitimación que se buscan nuevas formas de influencia sobre las personas interesadas en tener una relación con las empresas, mejor conocidas como stakeholders (Schwartz y Carroll, 2003). Cuando la legitimación es positiva, se crea un contexto legal y social beneficioso para las empresas.

Actualmente, se presentan debates públicos que cuestionan las ARS de ciertos grupos de empresas que pueden ser afectados de forma negativa. Por lo que las empresas hacen uso de estrategias de relaciones públicas, con el fin de orientar a su favor la opinión de los implicados en el debate. Esto conlleva a que las empresas utilicen estrategias para lograr una coordinación entre el discurso y la acción para convencer a las personas.

# MARCO TEÓRICO

**Responsabilidad Social como herramienta comunicativa en el proceso de cabildeo.**



**Fuente: elaboración propia.**

La gráfica 1 es el modelo que representa la estructura de esta investigación y explica lo siguiente: como eje principal está la Responsabilidad Social Empresarial que tiene un sinfín de significados, sin embargo, en este caso se hace uso de la definición hecha por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, que se refiere a ésta como: “una forma de hacer negocios que toma en cuenta los efectos sociales, ambientales y económicos de la acción empresarial, integrando en ella el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente” (Correa et al., 2004). La Responsabilidad social será la herramienta que utiliza el área de las relaciones públicas para realizar sus procesos de cabildeo.

Dentro de las organizaciones, no en todas, hay un área de relaciones públicas, cuyo fin es informar sobre personas, empresas, instituciones, etc., mediante gestiones personales o con el empleo de las técnicas de difusión y comunicación, tratando de prestigiarlas y de captar voluntades a su favor (RAE, 2015).

En esta área de relaciones públicas se realizan comúnmente dos actividades, que son las estrategias de comunicación y el cabildeo. Las primeras son un proceso planificado de cómo se va a transmitir un mensaje de forma que el receptor codifique correctamente lo que se le quiere decir.

Estos debates se realizan tanto en círculos académicos, políticos y sociales, muchos generados por los cambios institucionales del país. Por ello, las estrategias de relaciones públicas buscan siempre que la empresa esté presente en los debates que forman parte de la plataforma institucional, en la cual opera esta misma. El objetivo de esta estrategia es influir en el andamiaje institucional, desde la propuesta de la ley hasta la aplicación de las normas. Principalmente en las normas por ser las que afectan de forma más directa las actividades específicas de las empresas.

Así pues, el presente trabajo propone considerar las ARS como una herramienta útil en el proceso de cabildeo porque dota a las empresas de legitimidad para participar eficientemente en la definición de las normas que se le apliquen, basándose en la teoría de las relaciones públicas y el pensamiento estratégico.

## OBJETIVO GENERAL

Describir las relaciones entre las Actividades de Responsabilidad Social y el cabildeo o lobbying, que están presentes en las estrategias de comunicación de las empresas, a partir de las teorías del pensamiento estratégico y las relaciones públicas, con el fin de mostrar su relevancia en el ámbito administrativo.

## OBJETIVO ESPECÍFICO

Describir la relación que existe entre las ARS de la Cooperativa La Cruz Azul, S. C. L., y el proceso de cabildeo o lobbying, con base en sus relaciones públicas. Con el fin de corroborar la importancia que tiene la relación entre estos dos términos dentro del ámbito administrativo.

Mientras que el cabildeo (lobbying en inglés) es “el proceso planificado de comunicación de contenido predominantemente informativo, en el marco de la política de relaciones públicas, de la empresa u organización con los poderes públicos, ejercido directamente por ésta, o a través de un tercero mediante contraprestación, que tiene como función intervenir sobre una decisión pública (norma o acto jurídico; en proyecto o en aplicación) o promover una nueva, transmitiendo una imagen positiva basada en la credibilidad de los argumentos defendidos que genere un entorno normativo y social favorable, y con la finalidad de orientarla en el sentido deseado y favorable a los intereses representados” (Xifra, 1998).

Ambos términos son muy parecidos, es por esto que resulta relevante aclarar las diferencias que tienen.

En este sentido, se considera un eje transversal, el pensamiento estratégico. “Pensar estratégicamente implica un proceso de visualizar el futuro, sembrarle objetivos y tender los puentes desde el presente considerando los cambios continuos del entorno” (Corona, 2010). Es una aptitud que debe poseer el personal del área de relaciones públicas para poder realizar el proceso de cabildeo con éxito, considerando como herramientas las Actividades de Responsabilidad Social.

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se limitó a describir la relación entre las Actividades de Responsabilidad Social y el cabildeo o lobbying, con base en las teorías de las relaciones públicas y el pensamiento estratégico.

Así, el proyecto fue integrado en cinco temas fundamentales: las relaciones públicas, la comunicación, el pensamiento estratégico y, por supuesto, las Actividades de Responsabilidad Social y el cabildeo, que fueron los términos a relacionar.

Esto fue pertinente porque tanto las ARS como los procesos de cabildeo están cada vez más presentes en las actividades de las empresas, y hay una relación que es importante aclarar.

Además tuvo relevancia porque anteriormente el contexto político de las empresas era muy autoritario y con poca posibilidad de interacción. Ahora el contexto político permite una interacción más libre, por esta razón resultó importante el cabildeo, que es una forma de relación e influencia sobre los stakeholders.

Este proyecto también fue factible porque el marco teórico pudo aplicarse al caso de la Cooperativa La Cruz Azul, S. C. L.

La investigación se llevó a cabo bajo un análisis cualitativo donde intervinieron tres enfoques: el análisis documental teórico y de caso, la observación no participante y el análisis a profundidad de la entrevista; lo cual fue completamente relevante para el desarrollo del caso Cementera La Cruz Azul. Se utilizó como instrumento de investigación la entrevista a uno de los representantes de la Cooperativa para obtener datos relevantes que permitieron identificar el cabildeo y las ARS en su área de las relaciones públicas, con el fin de poder analizarlos e incluirlos en las páginas de los resultados.

Las entrevistas se realizaron con base en una serie de preguntas previamente elaboradas y considerando la bibliografía que desarrolla este tema. Los días y las horas acordadas se establecieron vía email con la persona a entrevistar. Se hizo uso de anotaciones y de grabadoras como lo permitió el entrevistado. Finalmente, se efectuó una revisión exhaustiva de las respuestas.

Además se realizaron técnicas de investigación documental, como búsqueda de textos científicos, de los cuales ya se hizo mención párrafos arriba, y documentos que la misma empresa elabora, con el objetivo de sustentar lo que se afirma en este proyecto.

La investigación se delimitó a la Industria Cementera en México, para dar cabida al caso de la Cooperativa La Cruz Azul, que es afectada directamente por las Normas Oficiales Mexicanas (NOM).

La presentación de resultados se observará a lo largo del informe, debido a que la naturaleza de la información permite integrarla en la narrativa.

## REPORTE FINAL

### 1. LAS ACTIVIDADES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

Cada vez hay más empresas que afectan a la sociedad a través de sus actividades. Por ejemplo, una empresa petrolera que contamina los mares y causa la muerte de la fauna marina genera una alteración grave en el ecosistema. Esto, entre otras razones, por la falta de normatividad que pudiera impedir la contaminación.

De ahí que la sociedad haya puesto los ojos en estos actos empresariales, lo cual resulta en desventaja para las organizaciones económicas por los efectos que estos descontentos sociales pudieran causar en sus actividades productivas. En consecuencia, cada vez hay más empresas que generan acciones de responsabilidad social, que aunque no son su obligación legal ni social, las realizan por cumplir con la actividad moral de resarcir los daños causados a la sociedad.

La Responsabilidad social es un término cuya definición se ha perdido en la generalización de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), por esto hay escasez de autores que describan este concepto; en esta investigación se hará uso de una conceptualización propia. En primer lugar, la responsabilidad es una obligación legal o moral a consecuencia de un delito o culpa (RAE; 2015), del mismo modo, la RAE (2015) define el término social como lo referente a la sociedad. Por consiguiente, la responsabilidad social es la obligación moral o legal que se tiene con la sociedad por causarle algún daño.

De este modo la Responsabilidad social es una actividad que se puede desarrollar dentro de las organizaciones económicas. Éste es un tipo de Responsabilidad Social Empresarial que carece de una definición unilateral, por lo que varios autores definen el término dando claridad y veracidad a este proyecto.

Autores como Guerrero (2002) definen la RSE como el compromiso que adquieren las empresas para incorporar en sus actividades diarias planes de trabajo y organización que permitan retribuir a la sociedad lo que toman de ella.

Además de la multitud de definiciones sobre RSE que crean complejidad en el entendimiento del término, existe otro debate que da cabida a la ambigüedad, que es la tendencia a confundir los términos filantropía y RSE.

Por un lado, la filantropía se concibe como un acto de caridad y responsabilidad personal y se considera como parte de la RSE (Carrillo et Al., 2009). Mientras que la RSE implica actos que impacten de forma positiva el desarrollo de la sociedad pero con el propósito de recibir beneficios en el largo plazo.

Continuando con la RSE, el adjetivo de responsabilidad que se le da a las empresas lo adquieren cuando realizan actividades que resarcen social o legalmente el daño causado a los integrantes de la misma empresa o a los grupos de personas fuera de ella.

Por lo anterior, se precisa un análisis más profundo de las ARS. Éstas son actividades que las empresas se ven obligadas legal o moralmente a hacer porque han hecho daño a diversos grupos sociales. De esta forma las empresas evitan que los grupos sociales realicen acciones en contra de ellas, aunque van más allá de esto, buscan legitimarse ante ellos.

Con los grupos sociales se hace referencia a los stakeholders. Como bien mencionan Newman y Mejía (2013), los stakeholders son grupos de interés, “se refiere a cualquier entidad que sea afectada de alguna manera por las operaciones de la empresa o de sus productos o servicios”.

Las actividades diarias de la Cooperativa La Cruz Azul afectan a diversos grupos (los stakeholders), como son la sociedad a la que no le llega agua por el uso excesivo de la Cooperativa, los proveedores de energía (antes PEMEX), maquinaria, etc., con que realiza sus actividades, el Gobierno que recibe los impuestos que debe pagar, el Cemefi (Centro Mexicano para la Filantropía) el cual la certifica como ESR, etcétera. Todos los grupos que son afectados por las operaciones y productos que realiza la Cooperativa son stakeholders.

<sup>1</sup> quien o algo conforme a las leyes (RAE, 2015).



El último paso, la evaluación de los resultados, implica corroborar o refutar si se logró influir en los stakeholders, independientemente de hasta qué momento de la influencia se haya querido llegar desde un principio, por ejemplo, cambiar la manera de pensar de los stakeholders o que realicen acciones que desde un principio la empresa planeó para su beneficio propio o simplemente para demostrar el poder de su influencia. El objetivo es influir sin importar hasta qué punto.

Puede ejemplificarse este proceso de relaciones públicas en el caso de La Cruz Azul. La Cooperativa realiza ARS como mantener limpias las áreas verdes y que el agua llegue a todos los hogares de las familias que viven cerca de las fábricas Cruz Azul que fueron usados durante sus actividades productivas, pero como esto no basta, es necesario darlas a conocer, por eso publicitan dichas ARS en anuncios comerciales, adquieren distintivos de ESR, etc. La publicidad de dichas ARS debe ser planeada y puesta en marcha estratégicamente, para finalmente comparar los resultados obtenidos y los planeados, de ello dependerá que se vuelva a seguir la estrategia.

De esta forma resulta importante que quien desarrolle el proceso de las relaciones públicas posea pensamiento estratégico, con el fin de que la estrategia que se diseñe sea la adecuada y no un gasto innecesario para la empresa o disminuya la credibilidad ante los stakeholders.

### 3. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE RELACIONES PÚBLICAS

La empresa está en constante comunicación, tiene la necesidad de hacerse oír y dar a conocer sus productos, servicios, acciones sociales, desarrollo económico, etc., a los stakeholders. Así pues, la comunicación es una acción grupal influenciada por el contexto en el que se desarrolla y está conformada por varias partes que son: el emisor, el receptor, el código, el mensaje, el referente, las barreras, el canal y la interpretación (Ministerio de Fomento de España, 2008).

En el caso de la Cooperativa La Cruz Azul, se pueden distinguir las partes de la acción comunicativa, por ejemplo, es claro ver en la página de internet todas las ARS que realiza la organización, como son la creación de escuelas, pavimentación de las calles donde se encuentran instaladas sus fábricas, instalación de sistema de agua para que llegue a todas las casas, creación de jardines, cines, bibliotecas, etc., para la población de las localidades donde están sus instalaciones; prácticamente todos son miembros de la organización. En este caso, el emisor es La Cruz Azul, el receptor es la sociedad que es afectada por las acciones de la Cooperativa, el gobierno que genera las políticas públicas que pueden afectar de forma negativa o positiva a La Cruz Azul, es decir, todos los que puedan tener acceso a la página de internet donde se transmite el mensaje.

Así pues, el mensaje sería que la organización se interesa por el bienestar social y prueba de ello es que están realizando ARS para mejorar la calidad de vida de sus miembros, puesto que alrededor de las zonas no hay nada. Este mensaje debe ser claro y conciso, y ser transmitido a través de una serie de símbolos y signos compartidos entre los públicos y La Cruz Azul. El mensaje es afectado por un referente, es decir, por el contexto social, económico y político en el que se envía, y por las barreras que impiden que se entienda.

Las organizaciones económicas realizan actos de comunicación, entre otras cosas, para adquirir legitimidad por parte de los stakeholders, por ello la importancia de planear las estrategias comunicativas. Para este proyecto, es indispensable dirigir la atención del lector hacia el logro de la creación de legitimidad frente a los stakeholders y no a los públicos en general que tienen acceso a la información que la empresa está comunicando. La teoría distingue estos dos términos, ya que los públicos tienen acceso a la información que la empresa comunica, como ya se dijo, pero a la empresa sólo le interesa legitimarse ante los stakeholders, ya que son los grupos sociales afectados o que afectan de forma directa o indirecta a la empresa; si no hubiese influencia alguna, esos grupos sociales le resultan indiferentes a la organización.

Las estrategias de comunicación de una empresa son elaboradas en el área de las relaciones públicas, entre las actividades que realizan estas áreas, se encuentra crear una buena imagen de la empresa debido a la importancia que se le da a la primera visión que tienen los stakeholders de la misma. También implica tener una buena relación con los medios de comunicación, así como la creación de informes y presentaciones dirigidos a los stakeholders, en fin, todo lo necesario para transmitir un mensaje que beneficiará a la empresa a través de la influencia en la forma de pensar de éstos.

Esto trae consigo el tema de la actualidad, en el que se cuestiona si en verdad las empresas realizan ARS o sólo se quedan en el discurso. Pues independientemente de si lo hacen o no (porque no viene a importar en este tema), la empresa no debe dejar cabida a la duda de que sí las hace y eso se logra a través de eficientes estrategias de comunicación de sus ARS. La forma de comprobar que los stakeholders creyeron en la realización y efectividad de las ARS es cuando la empresa percibe legitimidad ante ellos.

## 4. EL CABILDEO EN LAS ORGANIZACIONES ECONÓMICAS

### 4.1. EL CABILDEO.

En el área de relaciones públicas de las organizaciones económicas se generan estrategias de comunicación, por ser una actividad importante para la difusión de información. Igualmente resulta importante desarrollar la actividad de cabildeo o lobbying en esta área.

Para comparar la definición citada en este marco teórico se recurre a Graham Wooton (citado en Galaviz, 2006) quien define el lobbying como “personas actuando para influir en las decisiones gubernamentales”. “En español el término que se utiliza para esta actividad es ‘cabildear’ que significa gestionar con actividad y maña para ganar voluntades en un cuerpo colegiado o corporación” (RAE, citado en Galaviz, 2006).

Hay dos formas para que una empresa realice actividades de cabildeo: la interna y la externa.

La primera es ejercida directamente por la organización a través de sus empleados; y la segunda por profesionales del lobbying que son contratados por la empresa para realizar las actividades de cabildeo (Xifra, 1998). Este proyecto sólo considera la investigación y estudio de las actividades de cabildeo internas a la empresa, que forman parte del área de las relaciones públicas, es decir, donde habrá un personal capacitado que esté inmerso en los procesos de la empresa, con mayor acceso a la información, mayor comunicación con los miembros de la empresa, etc., lo cual representa una ventaja que si se contrataran a cabilderos, por el costo que implica su contratación.

El cabildeo podría confundirse con simples actividades de comunicación, ya que su proceso de acción es muy parecido. Mientras que las actividades relacionadas con las estrategias de comunicación implican la planeación, creación y aplicación de las estrategias con el fin de sólo comunicar y adquirir legitimidad, el cabildeo es una actividad más detallada, en este caso se requieren de estrategias de comunicación persuasiva y argumentativa para lograr influir en las decisiones de los stakeholders.

En sí, la finalidad del cabildeo es conseguir que la decisión de los stakeholders se ajuste a los intereses a los cuales sirve la estrategia de comunicación (Xifra, 1998), buscando influir en el andamiaje institucional en el contexto social, económico y político que afecta a la empresa.

### 4.2. MARCO INSTITUCIONAL.

Las empresas realizan sus actividades bajo el cumplimiento de un conjunto de instituciones creadas por un gobierno para controlar dichas actividades empresariales, entonces se dice que se está regulando a la organización económica. La regulación es crear restricciones a las alternativas de los agentes económicos (en este caso las empresas), a través de un mandato legal y formal, siempre y cuando la sociedad considere que debería ser regulada (Amaya, 1997).

Así pues, la regulación consiste en crear instituciones que sistematicen el comportamiento de los individuos y empresas.

“Las instituciones son las reglas del juego en una sociedad o, más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana” (North, 1990).

Las instituciones son una parte fundamental para la convivencia de la sociedad, “establecen los incentivos y las reglas que guían la percepción, las preferencias y las decisiones de los individuos y organizaciones” (Oriol, 2007).

El cabildeo consiste en influir en el diseño y proceso de aprobación y puesta en marcha de las instituciones (los tratados internacionales, la constitución, leyes federales, leyes ordinarias, decretos de ley, reglamentos y normas), a través de la influencia en los stakeholders mediante las estrategias de comunicación de las empresas.

“La principal característica de las instituciones es que se ocupa de la ley y del papel central de la ley en la actividad gubernamental, así pues, la ley constituye tanto la estructura del sector público mismo como la herramienta fundamental del gobierno para influir en el comportamiento de los ciudadanos” (Peters, 2003). Por ello la influencia en el gobierno logra influencia en la sociedad.

### 4.3. PROCESO DE CABILDEO O LOBBYING.

Como ya se expuso previamente, los procesos de cabildeo son diferentes, dependen del contexto social, político y económico en el que se desenvuelve la empresa. Por ello, cada autor que se refiere a este tema, incorpora más o menos pasos en el proceso que otros y se enfoca en uno, mientras los demás hacen hincapié en otros.

Sin embargo, los diferentes procesos de cabildeo tienen pasos en común, por ello en este proyecto se consideran los pasos esenciales donde cada empresa los adapta a sus situaciones contextuales, que son:

a) Determinar el problema y dar soluciones. Al principio, la empresa se dará cuenta que una parte del andamiaje institucional le afecta, lo que la impulsará a tomar la decisión de cabildear. Dentro del análisis también se deben determinar quiénes son los stakeholders, para ello se podría utilizar un mapeo de poder para identificarlos con mayor facilidad.

También se debe definir el contexto en que se desarrolla el problema, y/o la parte del andamiaje institucional que se quiere cambiar, así, con base en ello diseñar posibles soluciones. La solución tiene que influir en alguna de las partes del andamiaje institucional, para que esta vez afecten a la empresa positivamente o neutralicen su negatividad anterior.

b) Diseñar la estrategia. Una vez que se conoce el problema institucional que se quiere solucionar y se tienen varias alternativas de solución, es necesario elegir sólo una. Ésta tiene que ser la que genere mayores beneficios a los intereses de la empresa. Una herramienta para seleccionar la mejor alternativa puede ser idear la situación a dónde se quiere llegar y los posibles inconvenientes.

Diseñar la estrategia implica programar el momento adecuado de la intervención para implementar la estrategia comunicativa sobre los stakeholders, además habrá que diseñar formas de hacerlo y la manera de controlar el proceso.

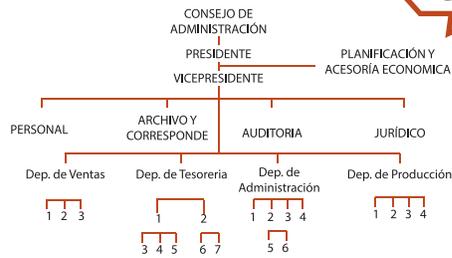
c) Ejecución y control de la estrategia. Una vez establecida la estrategia y acondicionado todo para aplicarla, hay que ponerla en marcha para después vigilar que se esté cumpliendo el objetivo antes establecido.

d) Evaluación de los resultados. Este paso consiste en comparar los resultados reales generados por el proceso de cabildeo y el objetivo establecido durante la etapa dos.

Dicho objetivo debe lograr una influencia en el gobierno para que cambie la institución formal que afecta a la empresa, por otra que anule el daño o la beneficencia.

El mapeo de poder es un ejercicio de análisis que (Soriano y Ortega, 2004).

Determinar al problema  
y dar soluciones  
Diseñar la estrategia



Evaluación de los  
resultados.

### Área de Relaciones Públicas

“Desarrollo de cabildeo”

JERARQUIA DE LAS LEYES

- CONSTITUCIÓN POLITICA A.INTERNACIONALES
- LEYES FEDERALES  
REGLAMENTOS FEDERALES  
NORMAS OFICIALES MEXICANAS
- LEYES ESTATALES  
REGLAMENTOS ESTATALES  
DECRETOS ESTATALES



## 5.CASO: COOPERATIVA LA CRUZ AZUL, S. C. L.

### 5.1. LA COOPERATIVA LA CRUZ AZUL.

La Cruz Azul es la cooperativa más grande del país dedicada a la fabricación de cemento, creada en el Estado de Hidalgo por el inglés Henry Gibbon, quien después se asoció con otro inglés llamado Joseph Watson. Fue en 1906 cuando los fundadores de la Cooperativa llevaron a la quiebra a la organización. Para 1910 la Cooperativa fue salvada por el socio Fernando Pimentel y Fagoaga, y desde entonces La Cruz azul ha crecido año con año (La Cruz Azul, 2015).

### 6.5.2. ACTIVIDADES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA COOPERATIVA LA CRUZ AZUL.

La Cooperativa La Cruz Azul publicita un gran número de ARS en su página de internet, en sus informes anuales, en la televisión, la radio, reconocimientos y distintivos obtenidos, entre otros. Las ARS que presume de realizar la Cementera son: brindar servicios de educación y salud a las comunidades aledañas a las fábricas de la cooperativa a través del Club Deportivo Social y Cultural Cruz Azul, Fundación Cruz Azul Pro-Comunidades, Centro Clínico Pedagógico Integral Cruz Azul, Centro de Administración de Servicios de Salud, Programa Desarrollo Humano Integral Cruz Azul DHICA, Asociación de Socios Jubilados y el Club de Aficionados al Equipo Cruz Azul.

Aunado a lo anterior, podría considerarse como ARS que La Cruz Azul diseña sus plantas cementeras para “el consumo eficiente de

energía tanto eléctrica como térmica y todos los esfuerzos están encaminados al ahorro de agua y a evitar la contaminación por polvos.

Ejemplo claro es la cuarta fábrica de cemento de La Cruz Azul, ubicada en Palmar de Bravo, en el Estado de Puebla, que cuenta con sistemas de muy avanzada tecnología anticontaminante ya que el 12% de la inversión total fue destinada a la adquisición de equipo especializado para este fin” (Cooperativa La Cruz Azul, 2015).

Otro ejemplo es la planta Lagunas, Oaxaca, que invirtió en un sistema de agua para que se reutilizara en los procesos productivos de la Cooperativa y una vez expulsada de la planta saliera como agua limpia para el consumo de las casas aledañas, según el ingeniero Domínguez.

También actualiza constantemente sus procesos productivos, supervisa y da mantenimiento a la infraestructura operativa, lo cual según la Cooperativa garantiza el cumplimiento de la legislación ambiental y permite disminuir los riesgos de trabajo, cumpliendo así con algunas normas de seguridad e higiene.

En suma, la Cooperativa La Cruz Azul realiza muchas ARS, tanto internas como externas a la organización. Sin embargo, esto no le basta, por eso se encarga de comunicarlas a través de la obtención de certificados y distintivos, los informes anuales que realiza la empresa, páginas de internet, televisión, radio y prensa. Estas estrategias de las relaciones públicas de la Cementera son una forma de adquirir legitimidad ante sus stakeholders e influir también sobre ellos.

### 6.5.3. LAS NORMAS OFICIALES MEXICANAS (NOM).

Las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) son las instituciones más específicas del Marco Normativo en México. Según la Secretaría de Economía (2015), las NOM “son regulaciones técnicas de carácter obligatorio. Regulan los productos, procesos o servicios, cuando éstos puedan constituir un riesgo para las personas, animales y vegetales así como el medio ambiente en general, entre otros”.

En el caso específico de la Cementera, ésta cuenta con una serie de NOM que la regulan. “La normatividad para los cementos en México, está a cargo del Organismo Nacional de Normalización y Certificación de la Construcción y Edificación (ONNCCE). Para emitir las normas correspondientes a los cementos hidráulicos, el ONNCCE formó un Comité donde participan, entre otros, los Técnicos responsables de la calidad de cada Empresa Cementera en el país, Institutos y Universidades, en el cual tienen una participación activa los Técnicos de La Cruz Azul” (Cooperativa La Cruz Azul, 2015).

Desde esta perspectiva, la Cooperativa realiza ARS y las incorpora a sus estrategias de relaciones públicas para conseguir legitimidad e influir en los stakeholders, al mismo tiempo que puede influir en las NOM. Se dice que La Cruz Azul está haciendo procesos de cabildeo.

### 5.4. PROCESO DE CABILDEO EN LA COOPERATIVA LA CRUZ AZUL.

En un análisis más profundo del proceso de cabildeo que se le está atribuyendo a la Cementera, se desarrollan cada uno de los pasos de que consta el proceso:

#### 1. Determinar el problema y dar soluciones.

En sí, no hay un problema latente en el que las NOM afecten a la Cooperativa de forma negativa o que a la organización le interese cambiar. Sin embargo, las ARS son una forma de mantener la legitimidad ante los stakeholders y con ello que las NOM no dañen a la organización en un futuro.

En el caso de la fábrica en Oaxaca, la Cooperativa puede influir en las decisiones gubernamentales, ya que la organización contribuye a la realización

de eventos que el gobierno realiza en el pueblo de Lagunas, por ejemplo en la visita de Rosario Robles, Secretaria de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano de México (SEDATU) el 29 de octubre del presente año, para la inauguración de una obra a la cual La Cruz Azul había donado materiales para su construcción, según el Ing. Domínguez.

#### 2. Diseñar la estrategia.

Las estrategias en este caso están a cargo del área de relaciones públicas que comunica eficientemente las ARS de La Cruz Azul, para poder legitimarse e influir en los stakeholders. Por ejemplo, la mayor parte de sus informes anuales están dirigidos a describir las acciones que La Cruz Azul hace en favor de la sociedad, adquieren una gran cantidad de distintivos que garantiza a la sociedad la efectividad de la ARS de la Cooperativa (independientemente de si dichas actividades se realizan o no), pagan por un amplio número de reproducciones de anuncios comerciales en televisión y radio, gastan en los sistemas de agua potable, en la limpieza de áreas verdes y creación de escuelas y centros recreativos en las localidades donde se encuentran instaladas sus fábricas.

#### 3. Ejecución y control de la estrategia.

Este paso se ve reflejado en los informes anuales, las páginas de internet, radio y televisión. Por ejemplo, en la planta de Oaxaca hay un gran número de anuncios que informan de las ARS que realiza la Cooperativa, las paradas de autobús tienen su logo, hay espacios reservados para comunicarle a la colonia de sus actividades, los monumentos están sellados con la marca Cruz Azul, entre otros.

#### 4. Evaluación de los resultados.

El objetivo aquí es influir en las NOM en favor de los intereses de la Cooperativa La Cruz Azul. Así pues, el resultado hasta el momento ha sido positivo, ya que la Cooperativa no ha presentado nuevos problemas por el marco institucional.

Las contribuciones que hace la Cooperativa para los actos gubernamentales tienden a favorecerla, como comentó el Ing.

Domínguez, le dan a La Cruz Azul la oportunidad de intervenir en las decisiones políticas. Esto de alguna forma afecta el marco institucional donde se encuentra inmersa.

En la gráfica 3 se muestra el proceso simplificado de cabildeo que realiza la Cooperativa utilizando sus ARS.

#### cabildeo: Caso La Cruz Azul.

**COOPERATIVA LA CRUZ AZUL, S.C.L.**



ORGANISMO NACIONAL DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN Y EDIFICACIÓN, S.C.

- 1 Determinar el problema y dar soluciones.  
Diseñar la estrategia.  
  
Certificaciones y reconocimiento  
El ISO 9,000.  
Industria Limpia.  
Excelencia Ambiental.  
Empresa Socialmente Responsable  
Corona de la Calidad.
- 2 Ejecución y control de la estrategia
- 3 Evaluación de los resultados.

**Fuente. Elaboración propia.**

# CONCLUSIONES

Al principio de este proyecto se propuso describir la relación existente entre las ARS y el cabildeo a través de la teoría de las relaciones públicas y el pensamiento estratégico, considerando como caso de estudio la cementera La Cruz Azul.

Para la realización de la relación descriptiva se hizo un análisis teórico de estudios previos, de información periodística, informes de la Cooperativa La Cruz Azul y una entrevista a un miembro de la Cooperativa en la fábrica de Oaxaca.

Como resultado se obtuvo que las actividades son utilizadas como herramienta en el proceso comunicativo del cabildeo realizado por el área de relaciones públicas, con el fin de intervenir en la normatividad que afecta a la empresa. Esto se comprueba, ya que las ARS atraen voluntades a favor, en este caso, las de los stakeholders que son los grupos de interés para la empresa. A través de esta influencia, se puede finalmente intervenir en los procesos normativos que afectan a la organización, ya que como sociedad las leyes y regulaciones se hacen conforme al bienestar de la sociedad, entre ésta los stakeholders.

También se concluye que la Cooperativa La Cruz Azul realiza procesos de cabildeo utilizando sus ARS como herramientas comunicativas. Adquiere cierto reconocimiento para influir en la normatividad que le afecta, como el caso de las actividades gubernamentales que se realizan en la Ciudad de Lagunas, Oaxaca y donde La Cruz Azul interviene como organizador, tomando decisiones en esos eventos y normas que le afectan.

De esta manera, resalta la importancia de introducir este nuevo término de cabildeo en el ámbito administrativo, ya que su utilización en teorías administrativas no es bien conocido. Así pues, este proyecto abre la brecha de análisis para futuras investigaciones.

# BIBLIOGRAFÍA

1. Amaya, M. L. (1997). Oportunidades y obstáculos para la autonomía administrativa en México: El caso de la comisión federal de competencia. México: Centro de Investigación y Docencias Económicas.
2. CARRILLO, Patricia (2009). Diagnóstico sobre filantropía corporativa en México. México: Alternativas y capacidades. Disponible en: <http://www.filantropia.itam.mx/docs/DiagnosticoFilCorp.pdf> [Consultado el: 05 de junio de 2015].
3. CEMEFI (2015) Distintivo ERS 2015. Disponible en: <http://www.cemefi.org/esr/pdf/2015/Lista%20empresas%20ESR%202015%20OK%202110.pdf>
4. CENTRO NACIONAL DE METROLOGÍA (2015). Marco normativo. Disponible en: [http://www.cenam.mx/inf\\_normativa/](http://www.cenam.mx/inf_normativa/) [consultado el: 19 de julio de 2015].
5. Comunicación y relaciones institucionales (nivel 1). Disponible en: [http://www.apalmeria.com/images/stories/file/Empleo/TecnicoFacturacion\\_20150430/ManualesFormativos/Comunicaci%C3%B3nYRelacionesInstitucionalesNivel1.pdf](http://www.apalmeria.com/images/stories/file/Empleo/TecnicoFacturacion_20150430/ManualesFormativos/Comunicaci%C3%B3nYRelacionesInstitucionalesNivel1.pdf) [Consultado el: 03 de junio de 2015], Ministerio de fomento, España, 2015.
6. COOPERATIVA LA CRUZ AZUL (2015). Comunicación sobre el Progreso. The Global Compact. Disponible en: [http://cruzazul.com.mx/2008/pdf/CruzAzulCOP\\_2010.pdf](http://cruzazul.com.mx/2008/pdf/CruzAzulCOP_2010.pdf)
7. COOPERATIVA LA CRUZ AZUL (2015). Planta Oaxaca. Disponible en: <http://www.cruzazul.com.mx/2008/producto/plantaOaxaca.aspx> [Consultado el 3 de noviembre de 2015]
8. COOPERATIVAS DE LA AMÉRICAS: Región de la alianza Cooperativa Internacional (2015). Principios y valores cooperativos. Disponible en: <http://www.aciamerica.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456> [Consultado el 3 de noviembre de 2015]
9. Corona, Miguel (2012) “Desarrollo de pensamiento estratégico en la escuela de negocios”. Contaduría y administración. Vol. 57(1): 103-122, <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2012.197>
10. CORREA, María; Flynn, Sharon y Amit, Alon (2004). Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial. Santiago: CEPAL, Publicación de las Naciones Unidas.
11. GALAVIZ, E. (2006). El cabildeo legislativo y su regulación. México: UNAM.
12. GERSTEIN, M. S. (1996). Pensamiento estratégico. Encuentro en la tecnología. Estrategias y cambios en la era de la información. México: Addison-Wesley Iberoamericana. Pp. 39-59.
13. HALL, Richard (1983) Organizaciones, estructuras y procesos (3ª ed.). México: Ed. Prentice/Hall international.
14. Hitt, M., Ireland, R., y Hoskisson, R. (2004). Administración estratégica: competitividad, y conceptos de globalización. México: Thomson.
15. HULA, Kevin (2002). Cabildeo/Lobbying. México: Limusa.
16. Ministerio de Fomento de España. Comunicación y relaciones institucionales (nivel 1). España.
17. NEWMAN, Bruno y MEJÍA, Martha (2013). Responsabilidad social total. Comunicación estratégica para la sustentabilidad. México: Fondo de cultura económica.
18. NORTH, Douglass (1990). Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. México: Fondo de Cultura Económica.
19. ORIOL, P., J. (2007). “Revisión crítica de los aportes del institucionalismo a la teoría y la práctica del desarrollo”. Revista de economía institucional. Vol. 9(16): 121-148.
20. ORTEGA, Miguel y SORIANO, María, Manual de cabildeo. Disponible en: <http://www.portalsida.org/repos/Manual%20de%20Cabildeo.pdf>
21. Real Academia Española (2016). Disponible en: <http://www.rae.es/>
22. Schwartz, M. y Carroll, A. (2003). “Corporate Social Responsibility: A three-Domain Approach”. Business Ethics Quarterly. Vol. 13(4): 503-530, <https://doi.org/10.5840/beq200313435>
23. SECRETARÍA DE ECONOMÍA (2015). Catálogo Mexicano de Normas. Disponible en: <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/competitividad-normatividad/normalizacion/catalogo-mexicano-de-normas> [consultado el 20 de julio de 2015].
24. XIFRA, Jordi (1998). Lobbying: Cómo influir eficazmente en las decisiones de las instituciones públicas. Barcelona, España: Gestión 2000.
25. XIFRA, Jordi (2003). Planificación estratégica de las relaciones públicas. Barcelona, España: Paidós Ibérica.

Copyright (c) 2017 Alma Isela Rodríguez Hernández



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](#)