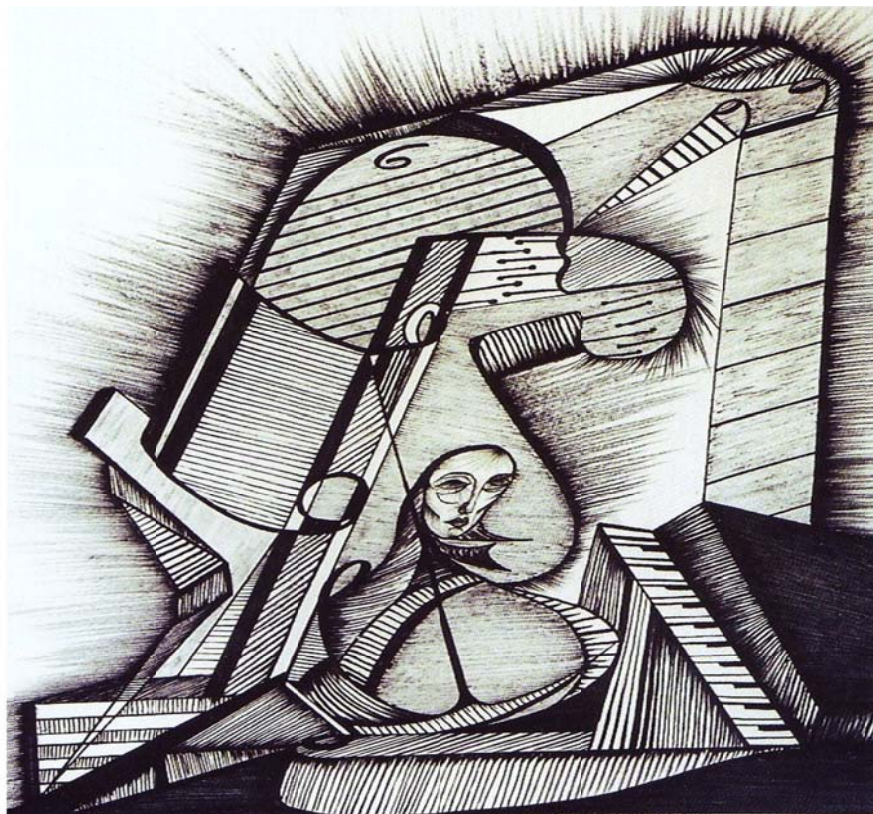




DIVERSIDAD CULTURAL Y EMPRESAS FAMILIARES
Volumen II



**Mónica Colín
Salgado**

**María del Carmen
Pedroza Gutiérrez**

**Alejandra López
Salazar**

Tabla de Contenido

DIVERSIDAD CULTURAL Y EMPRESAS FAMILIARES Volumen II 1

Tabla de Contenido 2

Prologo	5
<i>La competitividad y el carácter familiar de la micro y pequeña empresa de la confección en el Estado de México. Carlos Robles Acosta , Juan Pedro Benítez Guadarrama y Ana Luisa Ramírez Roja</i>	9
Resumen	9
Palabras clave: competitividad, estrategias, empresa familiar.	9
Introducción	10
Sobre la competitividad	13
Diseño de investigación	19
Análisis y discusión de resultados	20
Conclusiones	37
Referencias	40
Anexo 1. Diseño básico de la entrevista semiestructurada	43
<i>Grupo Irazuco, Empresa Familiar. Ejemplo de Transferencia de Tecnología y Conocimiento en el Estado Zulia, Venezuela. Misleida Nava, José Alvarado y Ángel Nava</i>	44
Resumen	44
Palabras Claves: Trasferencia, Conocimientos, Trabajo en Equipo, Franquicia.	44
Introducción	45
Reseña histórica	47
Modalidad de Franquicias de Irazuca	48
Estudio de la competencia	49
Estudio de la competencia por empresas	50
Análisis FODA de frenos Irazuca	51
El trabajo en equipo	52
Gestión y proceso administrativo	53
El sistema de comunicación dentro de la organización	54
Irazuca en el contexto empresarial	55
Irazuca bajo una concepción estratégica fundamentada en:	56
Objetivos Estratégicos	56
Objetivos Operacionales	57
Actividades que realizan	58

Compromiso con la sociedad (Responsabilidad social) 60
Proceso de transferencia de tecnología y conocimientos 61
Transferencia de tecnología. 63
Referencias 65
<i>Innovación en Servicios en las Empresas Familiares Turísticas de León, Guanajuato. Noé Velázquez Espinoza y Mónica Colín Salgado 66</i>
Resumen 66
Introducción 67
Innovación y competitividad 74
Resultados de la investigación 75
Conclusiones 82
Referencias 85
Referencias electrónicas 87

Prologo

Dra. Mónica Colin Salgado

La presente obra es una compilación de trabajos con estricto rigor científico que reúne una serie de estudios de investigaciones tanto del ámbito nacional como del internacional, que con motivo del II Foro Internacional de Multiculturalidad de presentaron. En el primer trabajo que se presenta, *La Competitividad y el Carácter Familiar de la Micro y Pequeña Empresa de la Confección en el Estado de México*, los autores, el Dr. Carlos Robles Acosta , el Dr. Juan Pedro Benítez Guadarrama y la Mtra. Ana Luisa Ramírez Rojas, comentan que la globalización en la que se encuentran inmersas las empresas mexicanas dedicadas a la confección de prendas de vestir, ha influido en el diseño de estrategias para su competitividad. Para ellos, el diseño estratégico pretende el desarrollo de capacidades para la satisfacción de las necesidades de los mercados, apoyándose en la innovación tecnológica y en la eficiencia operativa.

Los doctores Ricardo Contreras Soto, Alejandra López Salazar y Rubén Molina Sánchez, en su trabajo *La influencia de la religión en las empresas de relación familiar (desde su autopercepción)*, parten de un estudio amplio de empresas familiares realizado en la zona Laja- Bajío (año 2011), realizado a partir de una muestra de 343 entrevistas a dueños o responsables de empresas familiares. En su trabajo se orientan a develar los factores socioculturales que están implícitos en las organizaciones y que poco se han tomado en cuenta en las corrientes administrativas y de gestión. Su pregunta de investigación se centra en el análisis discursivo ¿Cuál es la religión que profesan? Y ¿La creencia religiosa influye en su empresa?, con ello, pretenden saber desde la autopercepción qué piensan al respecto de la religión en las empresas familiares, el análisis es una exploración a esta dimensión cultural.

En el tercer capítulo, *Grupo Irazuco, Empresa Familiar. Ejemplo de Transferencia de Tecnología y Conocimiento en el Estado Zulia, Venezuela*, Misleida Nava, José Alvarado y Ángel Nava, pretenden socializar la transferencia de conocimiento que el Grupo IRAZUCA como empresa familiar ha gestionado en su entorno hasta convertirse en franquicia, manteniendo su concepción de empresa familiar a lo que denominan casa

matriz, logrado con el transcurso del tiempo sin menoscabo de inversión y la capacitación de su personal tanto a nivel técnico como gerencial, mantenerse en el mercado.

En el último capítulo *Innovación en Servicios en las Empresas Familiares Turísticas de León, Guanajuato*, el Mtro. Noé Velázquez y la Dra. Colín, argumentan que para cumplir con las expectativas cada vez más exigentes por parte de los turistas, se requiere que las empresas turísticas innoven y desarrollen estrategias cada vez más elaboradas. Ejemplo de esto, es la diversificación por motivaciones con mayor interés por la cultura y la naturaleza y creciente segmentación- propiciando el surgimiento y consolidación, en los años recientes, de nuevas formas de turismo. A partir de un estudio de caso, llegan a la conclusión de que la innovación empresarial en el turismo debe tomar en cuenta el desarrollo del capital humano y la sustentabilidad ecológica como factores indispensables que permitan el desarrollo de un sector turístico sólido y competitivo.

Finalmente, y como se podrá observar se presentan una serie de propuestas frescas e ideas innovadoras que estamos seguros que los que

hicimos posible esta obra serán de gran interés, ayuda y sobretodo, generadores de más inquietudes en nuestros lectores que podrán seguir innovando en este fascinante campo de la investigación como lo es las empresas familiares y la diversidad cultural. Esperamos que la obra sea de tanta aceptación y sea tan bien recibida, como el entusiasmo y empeño que se puso de parte de los autores.

La competitividad y el carácter familiar de la micro y pequeña empresa de la confección en el Estado de México. Carlos Robles Acosta ¹, Juan Pedro Benítez Guadarrama ² y Ana Luisa Ramírez Roja ³

Resumen

La globalización en la que se encuentran inmersas las empresas mexicanas dedicadas a la confección de prendas de vestir, ha influido en el diseño de estrategias para su competitividad. El diseño estratégico pretende el desarrollo de capacidades para la satisfacción de las necesidades de los mercados, apoyándose en la innovación tecnológica y en la eficiencia operativa; sin embargo, es común que no se considere la naturaleza y el origen familiar de las empresas. El estudio de la competitividad a partir de métodos cualitativos, permitió identificar la incidencia de la familia en la competitividad de las PyMES dedicadas a la confección.

Palabras clave: competitividad, estrategias, empresa familiar.

¹ Doctor en Ciencias Administrativas. Profesor Investigador del Centro Universitario Ecatepec de la Universidad Autónoma del Estado de México, México. Correspondencia electrónica croblesa@uaemex.mx Tel. 5787-3626 Ext. 123.

² Doctor en Ciencias de lo Fiscal. Profesor Investigador del Centro Universitario Ecatepec de la Universidad Autónoma del Estado de México, México. Correspondencia electrónica jpbenitezg@uaemex.mx Tel. 5787-3626 Ext.128.

³ Maestra en Administración. Profesor del Centro Universitario Ecatepec de la Universidad Autónoma del Estado de México, México. Correspondencia electrónica escu_anjav@hotmail.com Tel. 5787-3626.

Introducción

El comercio internacional a través de las importaciones y exportaciones refleja la movilidad de las mercancías a gran escala, esto ha dado como resultado la expansión de mercados a través de altos niveles de producción y consumo en las regiones del mundo.

La integración de las naciones a esta dinámica internacional, ha dado como resultado un intenso movimiento de mercancías y servicios que, en el 2003, las manufacturas aportaron \$5,437 millones de dólares, de los cuales 226 millones de dólares fueron provinieron de la industria de la confección (Organización Mundial de Comercio, 2004). En este escenario, la contribución de las naciones productoras de prendas de vestir, no ha tenido un comportamiento homogéneo, en el periodo de 1990 a 2003, naciones como Bangladesh, China, Estados Unidos, India, Rumania, Turquía y la Unión Europea presentaron una tendencia de crecimiento, la República de Corea tuvo una tendencia negativa y, México tuvo un comportamiento irregular, pues de la década de los noventas hasta el año dos mil uno las exportaciones tuvieron un movimiento ascendente y, a partir del 2002 iniciaron una tendencia negativa que continúa hasta nuestros días (CANAINTEX, 2004; CNIV, 2005).

Las exportaciones de prendas de vestir de México tienen como principales mercados los Estados Unidos y Canadá, hacia los cuales se envía el 93.9% y 1.8% de la producción de exportación, estas exportaciones ubican a México como el segundo y sexto de sus proveedores respectivamente (CANAINTEX, 2004). La dependencia comercial respecto de Estados Unidos -principalmente de la exportación de maquila-

ha contribuido con la vulnerabilidad hacia un rival emergente en los últimos años; China (Garza, 2005).

La entrada de China al mercado norteamericano coincide con la caída de las ventas de prendas de vestir, mientras que de 1997 al 2000 la tendencia era ascendente y, a partir del 2001 estas disminuyeron significativamente impactando negativamente en la contribución de las manufacturas del sector de la confección en el Producto Interno Bruto (PIB) de México (CNIV, 2005, 2006).

La disminución de la contribución al PIB coincide con la disminución del número de establecimientos de la industria en México, los reportes oficiales indican que de 14,049 empresas que había en el 2000 quedaron 11,017 en el 2005 de las cuales el 70% corresponden a empresas micro, el 19% a la pequeña empresa, el 8% a empresas medianas y solo el 3% a empresas grandes; en un sentido similar la contribución al empleo, ha mostrado una notable disminución ya que de 640 mil empleos con los que contaba en el 2000 para el 2005 representó solo 399 mil, es decir, ha tenido una pérdida de 241 mil empleos, lo que constituye una caída de más del 38% (CNIV, 2006).

Las ventas de prendas de vestir en México están altamente concentradas en nueve minoristas, tiendas departamentales, tiendas de autoservicio y tiendas de especialidades (Kurt Salmon Associates, 2002), estas empresas comparten las mismas expectativas y requerimientos de los minoristas y marcas líderes de EUA y Europa, y son capaces de aportar al mercado una mayor diversidad del producto, marcas

nacionales e internacionales con fortaleza, así como productos de marca propia contratados directamente.

Fuera de las nueve empresas mencionadas, la mayoría de las empresas del sector de la confección en México, enfrentan una problemática derivada de la falta de diseño e innovación, la escasa aplicación de técnicas de mercadotecnia, el uso de maquinaria semiautomática sólo en algunos procesos de bordado, lavado y deslavado de mezclilla derivando en la alta concentración en productos considerados como básicos (commodities), entre los que se encuentran prendas como los jeans estilo tradicional (La Secretaría de Economía, 2002; INEGI, 2004); en tanto que las tendencias a nivel mundial se basan en las economías de escala, la aplicación de tecnología y la calidad para generar productos de moda cambiantes de acuerdo a la estación del año. (Secretaría de Economía, 2002).

En este escenario, el gobierno de México en sus órdenes de federal y estatal, han realizado esfuerzos por agrupar a los productores de tamaño micro y pequeño para hacer economías de escala; sin embargo, los resultados no han sido del todo los esperados sobre todo cuando se trata de frenar la desaparición de empresas y más aún, la generación de nuevos negocios y empleos (Secretaría de Economía, 2002, 2006).

En la actualidad existen numerosos apoyos por parte del gobierno y servicios especializados por la iniciativa privada, la mayoría de ellos se basan en la identificación y desarrollo de capacidades que permiten neutralizar las amenazas y aprovechar oportunidades, como es el énfasis en la mejora en los procesos

productivos y del diseño de productos; sin embargo, pareciera ser que al tratarse de manera homogénea a las empresas dedicadas a la confección, éstas fueran independientes de las relaciones sociales existentes en su interior.

En el caso de las microempresas, como en el de casi todas las empresas en general, han tenido su origen en el seno familiar, donde como resultado del conocimiento de alguno de los miembros de la familia o empujados por la necesidad económica en épocas de crisis, han optado por crear su propia empresa como un medio de obtención de ingresos para la familia. En esta generación de nuevas empresas es poco común el pensamiento estratégico reflejado en la creación de una misión y una visión, de tal forma que esto ha dado origen al propósito de éste trabajo, el cual fue identificar la incidencia del carácter familiar en la competitividad de la micro y pequeña empresa de la confección en México a partir de una investigación de corte cualitativo como se explica a continuación.

Sobre la competitividad

El término competitividad puede ser entendido como el talento de una organización para desarrollar ventajas competitivas sostenibles a partir de sus recursos y capacidades, logrando mantener y mejorar su participación en el mercado, obteniendo resultados financieros superiores al promedio de la industria a la que pertenece la empresa (Porter, 1994; Rubio y Aragón, 2002; Álvarez, 2003; Rebeil, 2006).

La competitividad como objeto de estudio, ha sido abordado a partir de cuatro enfoques teóricos: el enfoque de la teoría económica en los niveles macro y micro que la integran, el enfoque institucional, el enfoque regional y territorial y finalmente el enfoque estratégico (Arroyo, Arroyo y Berumen, 2003). El enfoque estratégico -bajo el cual se efectuó la presente investigación- implica una dinámica en la que los recursos tangibles e intangibles de las organizaciones se aprovechan de forma eficiente para la construcción de capacidades organizacionales, mismas que tras alcanzar una condición inigualable por las organizaciones competidoras se llegan a transformar en competencias centrales.

Este enfoque centra su atención en las estrategias que siguen las empresas para obtener ventajas competitivas, considerando su papel determinante en la competitividad de la empresa. Es importante mencionar que este enfoque comparte elementos de análisis con el enfoque económico de la competitividad, la diferencia entre ambos, estriba en que el análisis económico de la competitividad explica las condiciones, tanto tangibles e intangibles como micro y macro que influyen en la competitividad de las empresas, siendo precisamente esta última la unidad de análisis, y el enfoque estratégico se centra en las acciones que llevan o pueden llevar a cabo las empresas para llegar a ser competitivas, considerando necesariamente para estos efectos, las circunstancias económicas en las que se desarrollan las empresas. Estos enfoques se interrelacionan de forma que uno estudia las condiciones económicas a nivel macro y micro y, a partir de estas la empresa aplica las estrategias pertinentes para los propósitos que pretende lograr.

Porter (1991) es considerado un referente importante en este enfoque, sus aportes se relacionan con el logro de ventajas competitivas que se desarrollan en función de la estrategia competitiva que la empresa adopte. La comprensión de la competitividad de las empresas, se relaciona con la actuación de la competencia en los sectores en que incursionamos actualmente y en los que proyectamos introducirnos, en dos aspectos primero en aquello que los motiva y las medidas que pueden tomar en contra de nuestra organización y la búsqueda de la manera en que podemos responder a las mismas que apunte su posición para competir en el futuro.

En opinión de Mata, Fuerst y Barney (1995) y Barney (2007) la práctica de las estrategias propuestas por Porter se relacionan con la transformación de las ventajas de posición estática hacia la creación de ventajas dinámicas, de esta forma se ha vuelto relativa la importancia de la tecnología, la calidad, el costo bajo, el posicionamiento y el servicio, mientras que por el contrario, la velocidad de reacción ante los cambios y la capacidad para desarrollar nuevas ventajas competitivas a partir de estrategias innovadoras, entre otros aspectos, han adquirido mayor importancia.

El enfoque estratégico u organizacional se relaciona con la administración estratégica y por tanto adquiere un carácter de enfoque de posicionamiento, pues se considera que las empresas en su contexto ocupan un espacio específico en el mercado y de acuerdo a los enfoques tradicionales de la administración estratégica, su crecimiento se relaciona con el desplazamiento de un competidor a una segunda posición en el mercado (Mintzberg y Quinn, 1993; Mintzberg, 2000; Porter, 1992).

Por otro lado, la teoría de los recursos y capacidades, en ésta se supone que el logro de la competitividad encuentra sus bases en los recursos con que cuenta cada organización (Barney, 2007; Hitt, et. al., 2004), entonces con los recursos como base, se requiere del talento de los administradores para combinarlos y darles sentido a través de una estrategia que permita generar ventajas competitivas, estas últimas concebidas en el mismo sentido que propuso Porter (1991).

Hitt, Ireland y Hoskisson (2004) señalan que entre los recursos que considera esta teoría, son las personas la principal fuente de las ventajas competitivas, y que el medio ambiente de los negocios, ejerce una influencia para su desempeño y desarrollo de sus capacidades.

Barney (2007) indica que las ventajas competitivas ven limitada su duración temporal, de tal suerte que el estratega deja de cuestionar la posibilidad de que aparezca una imitación de la ventaja lograda y, se interese por saber el tiempo en que esta sucederá, este autor indica que en parte se debe a la existencia de la ley de la oferta y la demanda en el sentido de que el encarecimiento de un bien genera el interés de otros proveedores por generarlo.

De esta forma Hitt, et. al. (2004) identifican la existencia de tres factores que permiten sostener la ventaja competitiva por un lado la velocidad con que las competencias centrales, que en función de los cambios del entorno, se vuelven obsoletas; y por otro lado, la existencia de posibles sustitutos de la competencia central y la posibilidad de que esta sea imitable.

La existencia de estos factores desgraciadamente no son las únicas dificultades que enfrentan las organizaciones para desarrollar capacidades centrales, la toma de decisiones estratégicas eficaces y la velocidad para efectuar cambios, son determinantes en su competitividad, estos procesos requieren de una capacidad especial que se estimula a partir de la creación de un ambiente organizacional propicio para el aprendizaje organizacional y la experimentación.

El desarrollo de capacidades centrales requiere del análisis del medio ambiente tanto externo como interno a las organizaciones. El análisis del entorno externo le permite identificar aquello que la empresa podría hacer, mientras que el análisis del ambiente interno aquello que en realidad puede hacer (Hitt, 2004). A partir de del análisis de las tendencias del ambiente externo, esta teoría indica la viabilidad de la identificación de las capacidades que requiere una empresa para ser competitiva. La identificación de los recursos y capacidades que se poseen y su contraste con las identificadas en el entorno, permite apreciar la brecha entre la posición real y la deseable para cada empresa y, a partir de esta formular las acciones pertinentes para cerrarla (López, 2004).

Cada empresa es apreciada como un conjunto de recursos, capacidades y competencias heterogéneos y diferenciados de los que poseen otras organizaciones, donde los más importantes son aquellos duraderos difíciles de identificar y comprender, calificados por López (2004) como imperfectamente transferibles. Esta conjunción, entonces, no es igual ni se combinan de la misma forma aun en empresas del mismo tamaño que pertenecen a un sector en específico, esta selección tanto de

los elementos señalados como de la forma en que se combinan es necesaria sobre todo tomando en cuenta que no todos los recursos o capacidades producen ventajas competitivas (Hitt, et. al. 2004; López, 2004).

La diferencia en tanto en la posesión de recursos, capacidades y competencias como en la forma de combinarlos, conduce a las empresas hacia diferentes posiciones de mercado y resultados financieros obtenidos. En este sentido Hitt, et. al. (2004) señalan la importancia de los patrones de interacciones entre personas y grupos que son afectados por las decisiones estratégicas, la eficacia, calidad y la velocidad con que las estrategias y las decisiones son llevadas a la práctica.

En el diseño y ejecución de las estrategias es común la ocurrencia de errores, lo que ha llevado a observar la existencia de condiciones que afectan la toma de decisiones en relación con los recursos, capacidades y competencias centrales, entre las que sobresalen los conflictos internos de la organización. Las dificultades en este sentido indican la existencia de dificultades a nivel de relación interpersonal del administrador y las personas que son afectadas por la toma de una decisión, pues tanto la teoría de los recursos y capacidades como los aportes de Porter se fundamenta en los conocimientos, ideas, habilidades, actitudes y experiencia de los trabajadores de todos los niveles sin prestar atención a la existencia de relaciones interpersonales e incluso familiares en la organización.

La falta de atención a las relaciones interpersonales y especialmente hacia las relaciones familiares, suponen la existencia de dificultades tanto en el diseño como en

la implementación de estrategias cuando éstas se contraponen a los intereses familiares en su conjunto o a nivel individual.

Diseño de investigación

La investigación de acuerdo con el objetivo planteado, fue de tipo no experimental, cohorte transversal y alcance descriptivo; tuvo como método formal el hipotético deductivo donde a partir de las contribuciones de diversos autores se llegó al planteamiento del supuesto básico de la investigación en el cual se infirió la existencia de una relación entre el carácter familiar de la empresa respecto de su competitividad. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas colectivas a un grupo de sujetos conformado por administradores y propietarios, entrevistas colectivas, ya que las personas tienden a sentir más confianza cuando está en complicidad con sus iguales.

Se diseñó y aplicó una guía de recorriéndose a las categorías denominadas representaciones sociales por Bogdan y Taylor (1996), considerándose dos tipos, el primero relacionado con aspectos biográficos y, el segundo, respecto de los conocimientos y opiniones de valor respecto de factores relacionados con la competitividad de las empresas (Anexo 1).

Los empresarios seleccionados fueron integrados en tres grupos: G1) Los que se dedican a producir prendas para caballero, con cuatro participantes. G2) Los que se dedican a las prendas para dama, compuesto por tres participantes. G3) Los que se

dedican a las prendas para niños, prendas deportivas y confección de diversos, participando cinco sujetos. El total de empresarios seleccionados fue de doce, cada uno aparece señalado como PA1, PA2, PA3, etc. según corresponda al número asignado para efectos de análisis, de forma que en los resultados se entiende que G3.PA3.20-07-10 el sujeto es del grupo 3 (G3) el participante (PA)3 entrevistado el día 20 de julio de 2010. En cada grupo participaron empresarios nuevos y con experiencia, así como aquellos considerados de alto y bajo desempeño entre sus compañeros.

Rodríguez (citado por Antunez, 2005) señala que el análisis de los datos de las entrevistas permite darle sentido y significado a las palabras pronunciadas por las personas, a lo que denomina representación social, estas descripciones representan el contexto, pero sobre todo el significado de acontecimientos y escenarios importantes para los sujetos (Emerson citado por Bogdan y Taylor, 1996), para ello se realizó la lectura repetida de datos, se clasificaron en categorías para el establecimiento de conjeturas e interpretaciones conformado una unidad hermenéutica, se utilizó un programa de análisis de entrevistas y representación gráfica de datos.

Análisis y discusión de resultados

A partir de las entrevistas realizadas a los empresarios, se obtuvieron los siguientes resultados:

- A) Perfil formativo del participante

Para la mayoría de los empresarios dedicarse a éste negocio es un herencia y lo aprendieron en la familia. Los empresarios coinciden en que dedicarse a la producción de ropa es una herencia familiar, que el haber crecido en una familia que se ha dedicado a la confección es una especie de ocupación natural en la población, esto se confirman testimonios como el siguiente:

“La mayoría aprende en su casa éste negocio, a veces más a fuerzas que de ganas (ríe), me acuerdo que al principio me daba mucha flojera sobre todo los jueves que es cuando se prepara uno para ir a vender el viernes a Toluca, pero pues no hay de otra y como ya no quise ir a la escuela y luego me casé, ya no me quedó de otra” (G2.PA3.19-07-10)

B) Cuestiones específicas sobre las representaciones sociales de los empresarios acerca de:

a) Habilidades gerenciales

Entre los empresarios tiene un alto valor la actitud emprendedora, habilidades de negociación y conducción de grupos. Las habilidades gerenciales no son comprendidas del todo, los empresarios otorgan un valor importante a la actitud emprendedora, como indicaron:

“Lo primero es empezar, cuando uno deja de trabajar con sus papás a veces uno se acalambra (tiene temor) pero poco a poco empieza a funcionar” (G1.PA3.19-07-10)

b) Administración estratégica

Entre empresarios y trabajadores no es común compartir los valores y las aspiraciones a largo plazo, afectando a la especialización del trabajador. Las aspiraciones a largo plazo, son parte de la misión y la visión de las organizaciones y el ser compartidas se supone es la base ideal para el desarrollo estratégico de las organizaciones; sin embargo, en el caso de los empresarios entrevistados las evidencias indican que esto no sucede comúnmente:

“Es difícil que se queden mucho tiempo, eso pasa cuando son chavos y pues uno la hace de jefe y hasta de papá, tú los formas y luego se van a otro taller o a los Ángeles, entonces no tiene caso que pienses a largo plazo y menos que los mandes a que se capaciten” (G1.PA3.19-07-10)

Las amenazas y oportunidades para el negocio son identificadas más por el rumor entre empresarios que por análisis estratégico, como señalaron:

“Es difícil y luego el gobierno no nos dice que va a pasar, pero empiezas a oír rumores y te comienzas a prevenir, pero está canijo... donde mejor me han informado es en una asociación de productores en el DF, nomás que ellos te venden las revistas y sus cursos están buenos pero son caros y hay que ir hasta allá” (G1.PA2.19-07-10)

Las alianzas se perciben viables entre familiares tanto para efectos específicos como compras de única ocasión como para establecer alianzas de largo plazo, como indicaron:

“Nosotros hemos trabajado en familia desde hace mucho, cuando alguno de mis hermanos se casaron empezaron a trabajar aparte (por cuenta propia) pero luego se regresaron con mi papá y les ha ido mejor” (G3.PA5.20-07-10)

c) Innovación en productos

La innovación proviene de la imitación de productos de marcas internacionales y de la propuesta de diseñadores. En el caso de los productos para dama, la pauta la señalan las marcas de prestigio y de ahí inicia un proceso de imitación, utilizando telas y cortes parecidos, como indicaron:

“Aquí es más sencillo copiar, te piratean el modelo, lo hacen más barata (económico) de menos calidad y ni como decir algo, no tienes ningún papel para que los demandes o se las hagas de emoción” (G2.PA2.19-07-10)

Los modelos nuevos se ofrecen en ediciones limitadas y ofreciéndolos a clientes frecuentes, el principal riesgo está que un nuevo modelo no sea aceptado en el mercado o que éste sea imitado rápidamente por la competencia, como indicaron:

“He visto que algunos compañeros sólo imitan a los demás, nosotros preferimos comprar moldes de productos que ya están en el mercado y que no se han choteado” (G2.PA2.19-07-10)

El cambio climático es considerado importante pero ajeno a la mayoría de los diseños. El cambio climático es un tema presente entre los sujetos; sin embargo, cuando se trata de la forma cómo influirá en el diseño de productos, el tema no está muy claro, como permiten apreciar los siguientes testimonios:

“Se están utilizando ya algunas telas, son pocas todavía por su costo, sobre todo en pantalones de dama y caballero, yo creo que dentro de poco se van a vender más” (G1.PA4.19-07-10)

“Supongo que te refieres a telas que no contaminen el ambiente... está difícil, tendríamos que cambiar de hilos y telas, pero no es algo que se pueda hacer fácil” (G3.PA3.20-07-10)

d) Clientes

La oferta de créditos a los clientes frecuentes es la medida más frecuente para promover su lealtad, seguida por la oferta de facilidades de pago, la entrega a domicilio y el diseño de productos acordes a necesidades específicas, como lo sugieren las siguientes evidencias:

“Tengo clientes desde hace mucho, les entrego el pantalón y me pagan hasta los ocho días, a veces eso trae problemas pero seguido me hacen buenos pedidos y me va bien” (G3.PA1.20-07-10)

El incremento de precios afecta severamente la lealtad de los clientes, de forma que el incremento de precios es superior al impacto de la innovación y la calidad, como se observa:

“La gente se va por el precio, sí vendo calcetines de a diez pesos llegan calcetines chinos de a cinco, la gente se compra dos pares de los chinos y así no se puede competir, está bien canijo” (G1.PA2.19-07-10)

La recompra y las pláticas con los clientes les permiten identificar las causas de la insatisfacción, este medio permite identificar la satisfacción de los clientes y derivado de ello se pueden crear mejoras importantes a los productos y cambios acordes a la tendencia del mercado como se observa a continuación:

“Normalmente se quejan cuando no se les atiende bien o cuando vendes más caro o se les descomponen el cierre o la valenciana” (G3.PA2.20-07-10)

e) Comercialización

Las marcas son importantes pero su registro oficial es percibido como contraproducente. Los entrevistados sugieren que es importante el contar con una marca como una forma de distinción de los productos en el mercado ha adquirido mucha importancia en los últimos años y, en su caso particular perciben que tiene mayor peso el prestigio del dueño en su relación con los clientes, de ahí que sea común el uso de apellidos familiares para estos efectos indicando:

“Le puse una marca a mis productos, es el apellido de la familia, así nos ubican más nuestros clientes” (G3.PA1.20-07-10)

Las características innovadoras son más importantes para comercializar en el futuro. La comercialización en el futuro dependerá en mucho de la innovación en las formas de vender, acercarse a los clientes e identificar tendencias en los productos, lo que representa una preocupación para el productor, como señalan:

“Con la entrada de algunos negocios se ve que va a estar canijo, ponen espectaculares llamativos, caros y ponen páginas de Internet” (G1.PA4.19-07-10)

La confianza y enfoque de largo plazo es importante en los acuerdos de distribución. La distribución de prendas de vestir, a través de otros comerciantes, desde hace tiempo es la forma más idónea de vender sus productos en el mercado, para crear cadenas de distribución donde los productores e intermediarios resulten beneficiados, tanto la confianza mutua como el deseo de permanencia a largo plazo, como señalan los siguientes testimonios:

“Cumplir con el trato, si quedas de entregar el lunes es el lunes y si te dicen que te pagan el sábado pues que te paguen el sábado porque si no empiezas a desconfiar” (G3.PA3.20-07-10)

f) Materas primas y servicios para la producción

El precio, el servicio de entrega y las facilidades de pago destacan entre los elementos importantes para la selección de proveedores. Los empresarios valoran la posibilidad de contar con materias primas en los momentos que sean necesarias, ante los cuestionamientos planteados, otras respuestas se inclinaron por la entrega a domicilio y por las facilidades de pago que son la contraparte de las facilidades a los clientes, como se indica en las opiniones:

“Opciones para pagarles, en ocasiones si tienen lo que uno necesita pero hay que pagarles pronto y está canijo” (G3.PA1.20-07-10)

La compra en costos de oportunidad es la opción preferida por el empresario. Para abatir los costos de las materias primas los productores entrevistados optan por hacer compras a costo de oportunidad; sin embargo, esto no es siempre posible ni se

puede pensar en su sistematización, como lo sería el caso de las compras entre varios productores para hacer economías de escala, los comentarios respecto de ésta cuestión lo reflejan:

“Buscar ofertas entre los proveedores o comprar cuando te ofrecen rollos de tela que les sobraron de un pedido grande de otro productor” (G2.PA4.19-07-10)

El costo de la energía eléctrica impacta en los costos y la informalidad en su consumo es una práctica frecuente. Los testimonios recogidos en las entrevistas permiten notar que el costo del suministro de energía eléctrica, tiene un impacto importante en la producción de ropa. Ésta situación ha orillado a los empresarios a realizar prácticas ilegales a fin de evadir el impacto en los costos de producción y por ende en el precio de venta:

“Hay compañeros que pagan la luz, pero también muchos que se cuelgan (sic), sale más barato pagar a cada rato porque te pongan el diablito (sic) que pagar el recibo” (G1.PA2 19-07-10)

El subsidio en energéticos sería la medida más acertada en opinión del empresario. Para evitar las prácticas ilegales, los empresarios se manifestaron por los apoyos gubernamentales, a través de subsidios, pues argumentan que su costo es elevado y afecta a los precios, lo cual los posibilita dejarlos fuera de los precios de mercado, como se puede observar:

“Ojala nos den apoyo para pagar menos, porque si no pues no nos va a salir barato el pantalón” (G3.PA1.20-07-10)

g) Tecnología e instalaciones

La tecnología de punta es percibida como ideal en los commodities y terminados no así en productos con innovación, tal es el caso de los bordados y el tratamiento de prendas de moda. El desarrollo tecnológico y la aplicación en maquinaria, desde la perspectiva de los empresarios, debe enfocarse hacia la tecnología computarizada, sin embargo su aplicación es escasa como se percibe en sus comentarios:

“Aquí solo se usa maquinaria computarizada para los bordados, en Los Ángeles se utiliza en casi todas las prendas para cocer y sobre hilar” (G1.PA3.19-07-10)

El diseño de talleres es poco común, en la mayoría priva la improvisación en la distribución de maquinaria. El diseño de las áreas de trabajo es una práctica poco común, los entrevistados señalaron la existencia de pocos talleres construidos para ésta finalidad, en la mayoría de los casos los talleres se encuentran ubicados en espacios construidos para otro uso, como indican los testimonios:

“Antes tenía en un cuarto mis máquinas, pero gracias a Dios ya tengo un taller en forma, con enchufes de luz, sin cables cruzados e iluminado (sic)” (G3.PA5.20-07-10)

h) Procesos de producción

Los empresarios valoran las habilidades para el diseño, la costura de alta calidad, los tiempos de entrega, formas de distribución y la capacitación del personal,

como factores importantes para el crecimiento a partir del desarrollo de procesos, como indicaron:

“Entregando a tiempo, con calidad de costura y el diseño, en eso es lo que luego no sabe uno como hacerle” (G1.PA3.19-07-10)

i) Factor Humano

El aprendizaje se basa en la experiencia. La experiencia se transmite de forma oral en la familia con mayor frecuencia que la formación académica. La actuación en la realidad y el aprendizaje a través de la prueba-error les han permitido la obtención de conocimientos y habilidades, como se puede distinguir:

“Aprendemos haciendo y les enseñamos a nuestros hijos y trabajadores haciendo también” (G3.PA1.20-07-10)

Respecto de la condiciones de trabajo; el trato familiar tiende a desaparecer y dar paso al trabajo industrial. Las condiciones de trabajo, son previstas en el futuro, más parecidas al modelo empresarial, que al de la empresa-familia, en la figura 1 se observa la relación entre la familia y el factor humano y en la expresión de los entrevistados, se advierte:

“Sobre todo las mujeres yo creo que son las que más le ponen atención, cuando platican te das cuenta de que quieren tener seguro y que les des permiso para ir por los niños a la escuela, nomás que a veces no se puede” (G3.PA5.20-07-10)

j) Finanzas

El manejo de costos, estimación de precios y manejo de deuda, son conocimientos financieros percibidos como ausentes por la mayoría de los empresarios y; sin embargo, se entienden como necesarios en el futuro:

“La mayoría no sabemos cuánto cuesta producir cada producto y tampoco cual es el precio adecuado para vender la ropa, también no sabemos manejar los créditos sobre todo a la hora que se llegan los pagos” (G3.PA2.20-07-10)

k) Aspectos gubernamentales

Los registros oficiales son percibidos como la posibilidad de incrementar el pago de impuestos al gobierno. Respecto de los trámites de tipo federal, existe una apatía por los trámites ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) para los servicios de seguridad social de los trabajadores, como exteriorizaron los entrevistados:

“Hacienda y el IMSS son los más complicados y no es recomendable darte de alta, imagínate que te empiecen a cobrar todos los impuestos y multas por sí no pagas y de pilón que te demande un trabajador por qué no de das IMSS está cabrón (sic) y así dicen que nos apoyan” (G2.PA2.19-07-10)

La percepción de la actuación del gobierno es pobre en todos los aspectos. La percepción de los empresarios respecto de la actuación del gobierno a cerca de la promoción del desarrollo empresarial, es negativa en general; los programas son

calificados como interesantes pero poco cercanos a la realidad y menos aún aplicados a niveles locales.

“Nos han traído algo de información creo que era capacitación y asesoría, pero ya después no se hizo nada, regular vienen cuando las campañas electoreras (sic), sobre los financiamientos ya te había dicho, pero también hay para maquinaria, nomás que luego no se puede” (G3.PA1.20-07-10)

l) Concentración geográfica

La concentración geográfica está relacionada con la posibilidad de contar con el personal necesario a través de relaciones familiares. Las relaciones familiares se conducen a través de las empresas, de tal suerte que la relación entre empresarios se afecta favorable o desfavorablemente por la convivencia o conflictos familiares internos, como revelaron:

“Es bueno porque hay trabajadores pero también es malo por la competencia, se vuelve muy difícil cuando tu compadre produce lo mismo que tú y lo venden en Toluca los viernes y de pilón venden de frente” (G2.PA3.19-07-10)

m) Calidad y servicio

La calidad será garantizada por diseños y procesos más especializados. En los procesos se incluyen la garantía de la calidad, la atención, la integridad de los productos y la especialización de la empresa, como sugieren:

“Revisando el producto antes de venderlo pero también especializándonos en una prenda en particular” (G3.PA5.20-07-10)

Los servicios postventa en el futuro serán relacionados con la funcionalidad de los productos y la identificación de nuevas necesidades de los clientes. Los servicios postventa en muchas ocasiones se limita a preguntar al consumidor, en alguna otra visita, acerca de posibles fallas de los productos que ha comprado anteriormente, como se puede notar:

“Yo creo que preguntando sobre si necesitan alguna prenda especial para su trabajo o si las prendas que han comprado antes les han salido buenas” (G1.PA2.19-07-10).

En la figura 1 se observa la existencia de múltiples relaciones entre los elementos que se derivan de la competitividad, las capacidades, la concentración geográfica y las tendencias ambientales. El elemento central con mayores relaciones y apariciones a lo largo de las entrevistas es la base estratégica (12 apariciones directas y en 17 formas de interacción directa o indirecta con otros factores, sean como causa, ser parte, estar asociado o ser propiedad de algún otro factor).

El segundo factor en términos de relaciones es el factor familia, muestra once formas de interacción –menos que la base metodológica- sin embargo, muestra una mayor cantidad de apariciones a lo largo de las entrevistas (26 en total, Figura 1).

La familia aparece relacionada con la prestación de servicios personalizados identificando a cada cliente, en especial a los mayoristas y a los de mayor antigüedad.

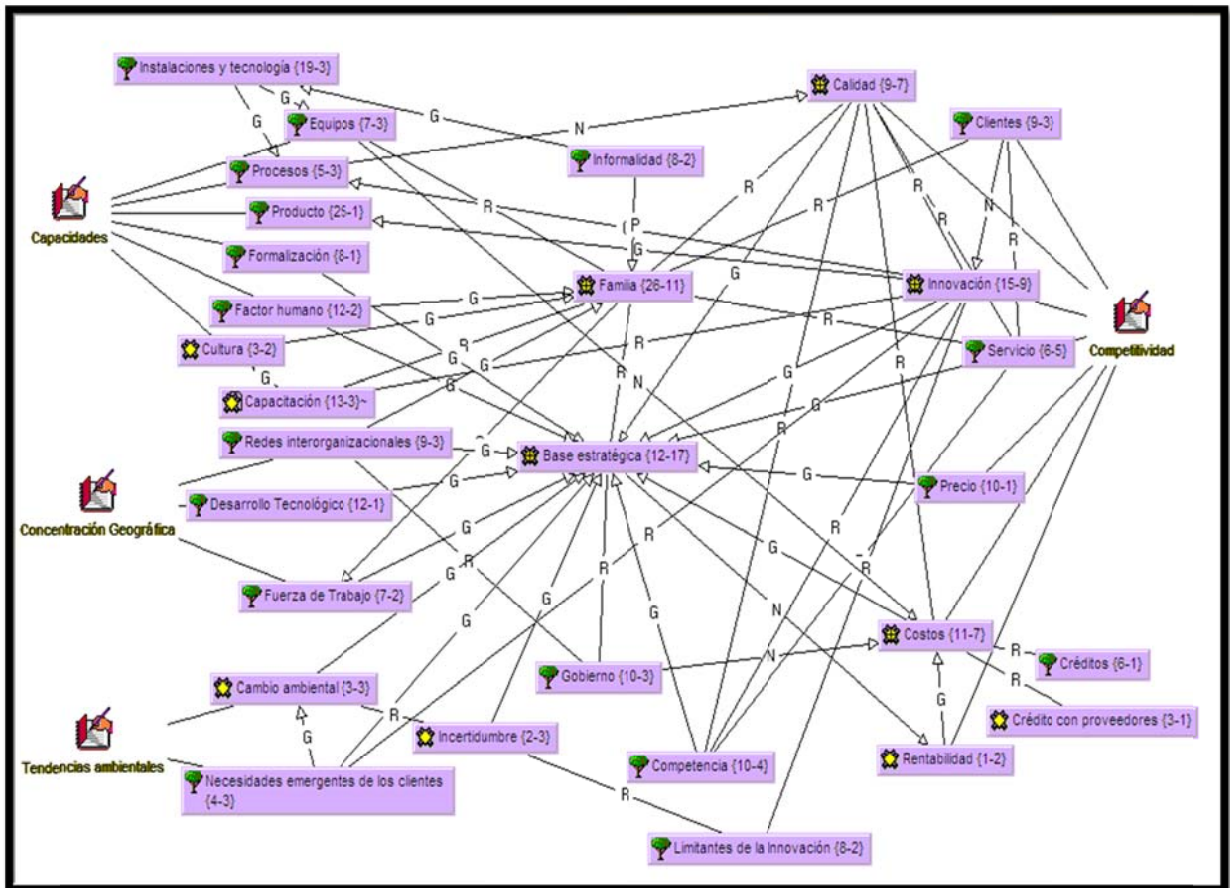
En la figura 1 se puede observar la asociación entre la familia y la base estratégica. Los entrevistados sugieren la importancia de contar con una visión de largo plazo aunque también indicaron no saber cómo llevarla a efecto en su propia empresa; sin embargo, señalan la relevancia de éstos aspectos en la competitividad de la empresa.

La familia se relaciona con el servicio prestado y éste a su vez con la identificación de clientes de forma precisa (Figura 1). En la misma figura se aprecia una relación entre la capacitación y la familia, que como se ha mencionado anteriormente impacta en la formación del factor humano y de forma cercana con la fuerza de trabajo.

Otra de las relaciones es la percibida con la calidad. Las entrevistas indican la necesidad de garantizar la calidad de los productos como reflejo de un compromiso con los clientes, sobre todo en aquellas empresas donde el apellido se utiliza como marca de los productos.

En la misma figura se aprecia que el factor humano, la cultura organizacional y las redes interorganizacionales, son parte de la familia misma. Se aprecia a través de los comentarios vertidos por los empresarios, la dificultad de desligar a los valores organizacionales de los valores de la familia del fundador. El factor humano está relacionado tanto con la familia propia como con personas provenientes de la misma comunidad a quienes se conoce a través de relaciones familiares (Figura 1).

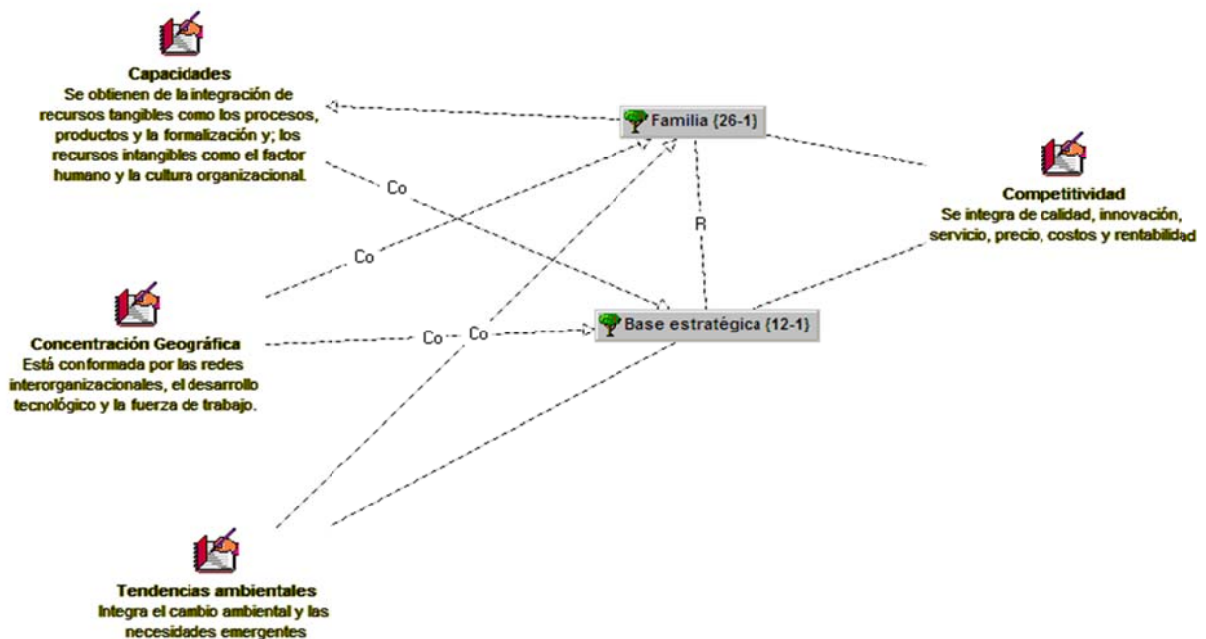
Figura 1. La familia en la competitividad de la micro y pequeña empresa de la confección



Dónde: R = se asocia G = es parte de P = es propiedad N = es causa
 Fuente: Elaboración propia.

Las redes interorganizacionales no sólo provienen de la necesidad operativa, sino también de la existencia de relaciones familiares entre los empresarios. Las relaciones familiares o de compadrazgo entre empresarios a su vez es percibida como uno de los elementos fundamentales para las relaciones comerciales, especialmente en el caso de las alianzas entre productores.

Figura 2. La familia, las bases estratégicas y su relación con las capacidades, la concentración geográfica, las tendencias ambientales y la competitividad



Dónde: R = se asocia Co = Incidencia unidireccional
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 2, se aprecia de manera simplificada las relaciones más predominantes entre las variables analizadas, en éstas relaciones las bases estratégicas ocupan un lugar central. Los aspectos referentes a la misión y visión son considerados elementales al momento de definir el mercado, la posición deseable entre los competidores, el nivel de rentabilidad al que se aspira lograr, pero también en la precisión de las formas como éstos propósitos serán logrados a partir del desarrollo de capacidades organizacionales, el aprovechamiento de la concentración geográfica de las empresas y de las tendencias ambientales y su incidencia en el sector, como sucede en el desarrollo de habilidades para el trabajo en equipo con otras empresas para la adquisición de materias primas con innovación tecnológica de alto costo por contenedor.

A pesar de la importancia de las bases estratégicas, es evidente la incidencia en mayor medida de los aspectos familiares. El desarrollo de capacidades depende directamente de las posibilidades e intereses familiares; el aprovechamiento de la concentración geográfica muestra una dependencia del interés de la familia por trabajar en conjunto con otras empresas, en particular cuando se trata de familiares (Figura 2).

Los aportes teóricos señalan la dependencia de la competitividad respecto de las capacidades organizacionales, la concentración geográfica de las empresas y las tendencias ambientales, sobre todo en el caso de la micro y pequeña empresa; sin embargo, en el caso de las empresas estudiadas es crucial la comprensión del papel de la familia en la interacción de las mismas variables (Figura 2).

Conclusiones

El sector de la confección en México, muestra un deterioro importante tanto en la cantidad de empresas que conforman al sector como en los empleos que conserva y genera año con año, la fuerte competencia que representan los productos chinos, se suman a las carencias tecnológicas y operativas de la empresa mexicana, lo que en suma generan impactos negativos en su participación en el PIB y peor en las condiciones de vida de los mexicanos, por lo que es urgente el diseño de políticas realistas que enfatizen el desarrollo del sector a partir de la comprensión de su dinámica para mejorar su competitividad.

Por otro lado, el estudio de la competitividad desde su enfoque estratégico, muestra aportaciones importantes a través de los trabajos de teóricos como Porter y Hitt et. al. Con la teoría de los recursos y capacidades; ambas propuestas hacen énfasis en los aspectos que permiten la generación de ventajas competitivas a partir del diseño e implementación de estrategias enfocadas a la diferenciación de la empresa, sea en sus costos, capacidades, tecnología o cualidades de los productos; sin embargo, el tratamiento homogéneo de las empresas desde ambas perspectivas no considera importante la existencia del factor familia, en la creación y desarrollo de la empresa.

El enfoque estratégico plantea la posibilidad de diseñar e implementar acciones para que la empresa logre sus objetivos y sea más competitiva. El aspecto de las relaciones interpersonales, se circunscribe al trato entre el empresario, sus clientes, socios comerciales, proveedores y trabajadores, sin considerar que entre éstos

últimos están los hijos del fundador de la empresa, por lo que cualquier acción emprendida en el negocio tendrá un impacto directo en la familia del empresario, de tal forma que sí la propuesta estratégica no coincide con los intereses familiares será complicada no sólo la implementación sino su desarrollo y eficiencia. La naturaleza de estas relaciones interpersonales, fueron el principal factor que determinó la aplicación de entrevistas que permitieran conocer su dinámica y sobre todo su importancia en la competitividad de las empresas, que fue el objetivo de ésta investigación.

Los resultados muestran que los entrevistados otorgan mayor importancia a las bases estratégicas de la empresa y las relacionan con la mayoría de los factores que conforman a las capacidades organizacionales, la concentración geográfica y las tendencias ambientales las cuales teóricamente determinan o influyen en la competitividad; sin embargo, en muchas de las relaciones entre los factores aparece la convivencia familiar, siendo el desarrollo del factor humano el que mayor impacto muestra a través de la capacitación y el involucramiento en la empresa.

La naturaleza familiar de la micro y pequeña empresa se refleja en el uso del apellido de la familia como marca, de ahí la importancia de los valores, el prestigio familiar y su trascendencia en las acciones de la empresa, en sus relaciones con clientes, proveedores y principalmente en el establecimiento de alianzas estratégicas.

Sí bien es cierto que esta investigación se limitó a la aplicación de entrevistas de una pequeña muestra, también lo es que el comportamiento de la relación familia-empresa, ha sido estudiada ampliamente y muestra rasgos similares cuando se trata de lograr lo que Dodero (2002), Ronquillo (2006), Padilla y Serarols (2006), Ribeiro

(2007), Morales (2008) y Román (2008) denominan “éxito empresarial” que tienen una connotación que incluye a la competitividad de la empresa y trasciende al desarrollo profesional del fundador pero sobre todo al aspecto familiar, como el origen y fundamento de la empresa.

De ésta forma, se considera necesaria la realización de estudios con mayor precisión a cerca de las relaciones intrafamiliares en el desarrollo de los negocios, de identificar los procesos y acciones para el diseño e implementación estratégica que se base y respete la relación empresa-familia como condición para la competitividad de las empresas en un entorno globalizado y competitivo como el que caracteriza al mundo en la actualidad.

Referencias

- Álvarez, M. (2003) Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. *Revista Contaduría y Administración*. No. 209, abril-junio pp. 5-22
- Aragón, A. y Rubio A. (2005). Factores Explicativos del Éxito Competitivo: El Caso de las PYMES del Estado de Veracruz. *Contaduría y Administración*, 216.
- Arroyo, J., Arroyo, J. & Berumen, S. (2003) *Una revisión a las perspectivas teóricas de la competitividad*. En *Competitividad Implicaciones para empresas y regiones* (p.p. 21-59) México: Universidad de Guadalajara
- Barney, J. (2001) Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? yes. *Academy of Management Review*; Jan, 26, 1, 41-16p
- CNIV (2005) *Estadísticas de la Industria del Vestido 2000-2005*. Cámara Nacional de la Industria del Vestido, México.
- CNIV (2006) La industria del vestido en México. Septiembre 2005, en <http://www.cniv.org.mx/estudios/septiembre04.pdf> consultado el 10 de octubre
- CANAINTEX (2004) La Industria Textil en México 2004. Cámara Nacional de la Industria Textil. México D.F.
- Dodero, S. (2002) El secreto de las empresas familiares exitosas. Editorial Ateneo Buenos Aires, Argentina.
- Garza, Cecilio, El ambiente de negocios en la Republica Popular China, en *China y México: ¿hacia una relación económica estable o conflictiva?*, Economía

informal, Facultad de Economía, Universidad Nacional Autónoma de México, num. 335, julio –agosto de 2005.

- Hitt, M., Ireland R. y Hoskisson, R. (2004) *Administración Estratégica*. (5a. Ed.) México: Thomson
- INEGI (2004) *La Industria Textil y del Vestido en México 2004*. Censos Económicos, disponible en: www.inegi.gob.mx consulta del 28 de febrero del 2006.
- Kurt Salmon Associates, Análisis estratégico de la cadena de suministro fibra-textil-confección apoyo al análisis y anexos, julio 2002
- López, F. (2001) Factores condicionantes de la ventaja competitiva y de los resultados de las agencias de viajes en España: un estudio empírico de sus aspectos estratégicos más relevantes. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. Departamento de Economía de la Empresa.
- Mata, F.; Fuerst, W. y Barney, J. (1995) Information technology and sustained competitive advantage: A resource-based analysis. *MIS Quarterly*; Dic.,19, 4,487.
- Mintzberg, H. y Quinn, B. J. (1993) *El proceso estratégico conceptos, contextos y casos* (2a. ed.) México: Prentice Hall Hispanoamericana
- Mintzberg, H. (2000) *Crafting Strategy*. *Management Frontiers*, June, 465
- Morales, M. (2008) ¿El Éxito Empresarial es Cuestión de la Cultura de la Organización, de Modas Administrativas, Modelos Productivos o de la Implementación de un Programa de Calidad Total?. en www.Gestiopolis.com.
- Organización Mundial del Comercio (2004) *Estadísticas del Comercio Internacional 2004*, disponible en línea www.wtc.org consulta del 25 de febrero del 2006.

- Padilla, A. y Serarols, C. (2006) Las Características del Empresario y el Éxito de las Empresas Puramente Digitales. Revista Tribuna de Economía ICE, Universidad de Málaga-Universidad Autónoma de Barcelona. Noviembre-Diciembre, 833.
- Porter, M. (1991) Ventaja competitiva (2a. ed.) México: CECSA
- Porter, M. (1992) La ventaja competitiva de las naciones, Vergara, Buenos Aires, 1991.
- Rebeil, M. (2006) Comunicación estratégica en las empresas mexicanas. Ed. Trillas en prensa.
- Ribeiro, L. (2007) El éxito empresarial en los pequeños negocios. En: www.lribeiro.com/art.htm consultado el: 30/04/2009.
- Román, R (2008) Los seis secretos del éxito. Entrevista al Dr. Lair Ribeiro. Portal de Lair Ribeiro.
- Ronquillo, J. (2006) Administración básica de la empresa familiar. Panorama editorial. México.
- Rubio, A. & Aragón, A. (2005) Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las pymes del Estado de Veracruz. Contaduría y Administración, mayo-agosto, Número 216 Universidad Autónoma de México, Distrito Federal, México pp. 35-69
- Secretaría de Economía (2002) Programa para la Competitividad de la Cadena Fibras - Textil - Vestido. Gobierno de México, disponible en: www.economia.gob.mx consulta del 27 de febrero del 2006.
- Secretaría de Economía (2006) Política económica para la competitividad. En: <http://www.economia.gob.mx> Consultado el 24 de octubre de 2006.

Anexo 1. Diseño básico de la entrevista semiestructurada

A) Perfil formativo del participante

B) Cuestiones específicas sobre las representaciones sociales de los empresarios acerca de:

- i. Habilidades gerenciales
- ii. Administración estratégica
- iii. Innovación en productos
- iv. Clientes
- v. Comercialización
- vi. Materas primas y servicios para la producción
- vii. Tecnología e instalaciones
- viii. Procesos de producción
- ix. Factor Humano
- x. Finanzas
- xi. Aspectos gubernamentales
- xii. Concentración geográfica
- xiii. Calidad y servicio

NOTA: Cabe aclarar que estas preguntas sólo fueron un guión que permitió la interacción, pues según las circunstancias en que se dieron las entrevistas, las preguntas se modificaron, profundizaron o ampliaron.

Grupo Irazuco, Empresa Familiar. Ejemplo de Transferencia de Tecnología y Conocimiento en el Estado Zulia, Venezuela. Misleida Nava⁴, José Alvarado ⁵ y Ángel Nava⁶

Resumen

Con el presente trabajo se pretende socializar la transferencia de conocimiento que el Grupo IRAZUCA como empresa familiar ha gestionado en su entorno hasta convertirse en franquicia, manteniendo su concepción de empresa familiar a lo que denominan casa matriz, logrado con el transcurso del tiempo sin menoscabo de inversión y la capacitación de su personal tanto a nivel técnico como gerencial, mantenerse en el mercado, logrando de esta forma la captación de su clientela, quienes los prefieren por su grado de responsabilidad, la calidad de los repuesto utilizados, la atención a sus clientes, la pulcritud en el trabajo, la imagen corporativa y personal, el tiempo de respuesta, fomentado todo esto por direccional su labor con grupos de trabajos comprometidos con un alto grado de internalización de los objetivos institucionales, los cuales engranan perfectamente con los objetivos personales de sus clientes y los miembros que integran la organización, convirtiéndose de esta manera en empresa familiar digna de ejemplo y respeto en el ámbito empresarial con una clara visión del compromiso que posee como organización de cumplir con lo establecido en lo que se denomina responsabilidad social

Palabras Claves: *Trasferencia, Conocimientos, Trabajo en Equipo, Franquicia.*

⁴ Misleida Nava Chirinos. Doctora en Ciencias, Mención Gerencia. Docente Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt". E-mail misleida@hotmail.com. Teléfono: 0058 426 9247324.

⁵ José Enrique Alvarado. M.C. en Gerencia de Recursos Humanos. Gerente de Operaciones y Franquicias IRAZUCA. E-mail josealvarado@irazuca.com.ve. Teléfono: 0058 424 6687670.

⁶ Ángel Nava Chirinos. Dr. en Ciencias Gerenciales. Docente Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt". E-mail angelnavach66@hotmail.com. Teléfono: 0058 414 6707426.

Introducción

Las tecnología cambian constante e inesperadamente, los conocimientos se modifican permitiendo que el intelecto del capital humano se fortalezca, producto de los significativos cambios que se generan dentro de las organizaciones, cambios que por grandes o pequeñas que estos sean, son considerando como potenciador de su progreso, las capacidades administrativas gerenciales de los responsables de conducir su desarrollo tecnológico, de planta fisca así como el más importante y relevante dentro de cualquier ámbito organizacional, su activo más valioso su personas quienes representan el combustible de mayor octanaje que mueve los motores que hacen posible el proceso de producción, bien sea de bienes o servicios, cualidades a las que no escapa el Grupo IRAZUCA, empresa que se maneja como una franquicia nacida en tierras de hombres talentosos, generosos, emprendedores, responsables, socialmente comprometidos con su empleados, con respecto, principios éticos y morales, conscientes de la importancia de la preparación académica de su personal, en pro del beneficio familiar, institucional y social.

Gracias a estas perspectivas logra permanecer en el ámbito empresarial, competitivamente a la par de los grandes emporios empresariales en el área automotriz, ubicados en el estado Zulia, región del estado Venezolano quien ve nacer con beneplácito este grupo de hombres emprendedores con deseos de superación que con el tiempo, producto de su dedicación, empeño, visión futurística, paulatinamente incursiona en varias aéreas geográficas de la ciudad de Maracaibo capital de estado donde dada su primeros pasos, traspasando posteriormente en el año 2010, las fronteras petroleras por excelencia, hasta los estados andinos, con una franquicia, en

San Cristóbal, estado Táchira, promoviendo de esta forma la inversión dentro del territorio Venezolano.

En tal sentido, a continuación presentaremos la conceptualización del sistema de negocios IRAZUCA, definiendo los términos en los cuales operará dicha franquicia, y estableciendo las clasificaciones dentro de los conceptos generales de franquicias. En primer lugar IRAZUCA es una franquicia basada en la trasmisión de un concepto empresarial, donde se le proporcionará al franquiciado el uso de la marca y la comercialización de los productos, además de un modelo operacional y de gestión completo, que ya ha sido suficientemente probado como exitoso a través de su unidad piloto.

La empresa otorgante de la franquicia IRAZUCA, es AUTO REPUESTOS IRAZU, C.A., Sociedad Mercantil inscrita ante el Registro Mercantil primero 1ero de la Circunscripción Judicial del Municipio Autónomo Maracaibo del Estado Zulia, el dieciocho (18) de octubre del año mil novecientos noventa y cinco (1.995), bajo el No.1, Tomo 98-A; siendo la última modificación el dieciocho (18) de octubre del año dos mil cuatro (2004), bajo No.54, Tomo 52-A.

Reseña histórica

Con cinco empleados un 17 de Octubre de 1995 el Grupo IRAZUCA, ubicado en la calle 72 del Municipio Maracaibo presida por el Ing. Alexander Salas, esta organización inicia sus funciones en un espacio de casos 50 metros cuadrados con tres empleados en el área automotriz, un vendedor, un supervisor de servicios y un gerente general

Como franquicia ha dedicado sus esfuerzo al fomento, consolidación, responsabilidad, ética, compromiso, sentido de pertenencia, de todos sus franquiciados a nivel nacional, logrando establecerse de manera sólida y firme el respecto de sus principios éticos y morales, identificándose con las normas, políticas que esta como franquicia establece, sin la posibilidad de que existan variaciones de una sucursal a otra, ya que por tratarse de franquicias deben permanecer los colores, logos, eslogan principios entre otros, como fuente fundamental de equilibrio y armonía organizacional.

El concepto de franquicia se apoya en la definición de definirla como sistema de negocios, es un sistema de cooperación sinérgica entre empresas legal y financieramente independientes, ligadas entre sí por un contrato en virtud del cual una de ellas, el franquiciante, otorga a otra u otras denominadas el franquiciado, a cambio de una contraprestación (pagos únicos o recurrentes), el derecho a explotar una marca y/o una fórmula comercial o un método de comercialización, suministrándole al mismo tiempo la ayuda técnica y los servicios necesarios

destinados a facilitar la explotación del negocio, imponiéndole la obligación de llevar un negocio de conformidad con el concepto franquiciante.

Modalidad de Franquicias de Irazuca

En base al análisis efectuado se considera que las modalidades de franquicias a ofrecer por parte de IRAZUCA y base a los distintos criterios debe ser la siguiente:

Según la actividad: IRAZUCA es una franquicia comercial mixta, que se encarga de ofrecer productos y servicios bajo el modelo de distribución por compra venta y servicio técnico especializado.

Según la participación accionaría: franquicia corporativa, IRAZUCA suministra toda la información y apoyo necesario para que una empresa independiente pueda operar el negocio con sus propios recursos.

Según el tipo de instalación: Centro IRAZUCA, local ubicado en esquina de alta circulación vehicular y alta concentración de servicios técnicos automotrices.

Según el tamaño de la instalación:

Se clasifican en:

1. Grande: Capacidad entre 20 a 30 vehículos
2. Mediano: Capacidad entre 10 a 20 vehículos
3. Pequeño: Capacidad de 5 a 10 vehículos

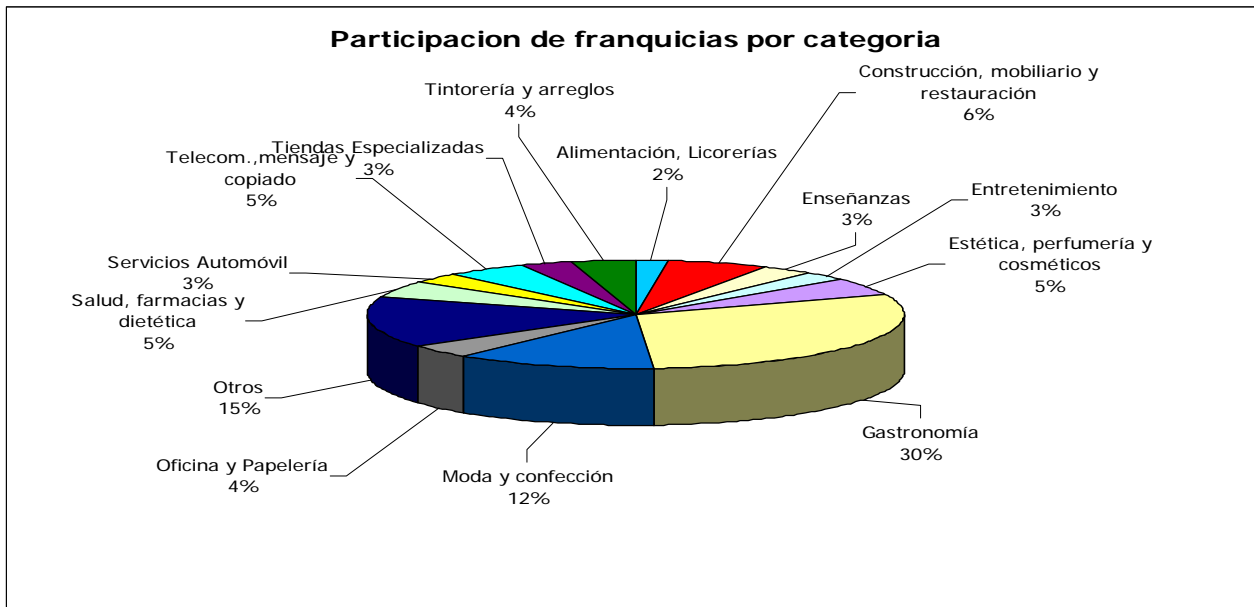
Estudio de la competencia

A nivel de competencia se presenta una gran oportunidad, representada en el hecho de que IRAZUCA ofrece un concepto de negocio que sale del tradicional esquema de las franquicias Venezolanas y se adapta más bien al esquema de algunas franquicias bien desarrolladas en Estados Unidos.

El sector donde IRAZUCA se desenvuelve esta poco desarrollado en el país, y presenta grandes oportunidades basadas en las estadísticas que se manejan acerca del parque automotor Venezolano, principal indicador de la potencialidad de colocación de productos y servicios.

En cuanto al universo de franquicias en Venezuela para el año 2005, las categorías predominantes son: la Gastronomía 30%; moda y confección 12%; construcción mobiliario y restauración 6%; estética, perfumería y cosméticos 5%; salud, farmacias y dietética 5%; telecomunicaciones, mensajes y copiado 5%; oficina y papelería 4%; tintorería y arreglos 4%; enseñanza 3%; entretenimiento 3%; Servicios de automóvil 3%; tiendas especializadas 3%; alimentación y licorerías 2%. Cabe destacar que existe una categoría denominada otros, que agrupa diferentes conceptos de negocio y que tiene un 40% de participación.

IMAGEN 1.



Estudio de la competencia por empresas

Según la consulta efectuada a fuentes especializadas en el sector franquicias, IRAZUCA se encuentra dentro del sector SERVICIOS DE AUTOMOVIL, en el cual no existe ninguna empresa registrada que se considere competencia directa del concepto de negocios IRAZUCA. Entre las empresas en este sector se pueden mencionar autolavados, alquiler de vehículos, reparación de vidrios, transmisiones y algunos que se dedican únicamente al cambio de aceite.

En cuanto al mercado local de negocios independiente se descarta la posibilidad de que se puedan convertir en competidores directos por carecer de valores que IRAZUCA ofrece en conjunto dentro de su concepto de negocios. Cabe mencionar

algunos de estos negocios tales como: Frenos 3H, Frenos Medina, Frenos Semprum, Frenos Santa Rosalía, FM representaciones, Frenparts y Súper Frenos entre otros.

Análisis FODA de frenos Irazuca

<p>Fortalezas Concepto único en el mercado. Buena capacidad de distribución a nivel nacional. Excelente servicio. Variedad de productos con precios competitivos y alta calidad. Especialidad en vehículos livianos. Poder de compras por volumen.</p>	<p>Debilidades Falta de manual operativo de tienda. Carencia de políticas claras de control de inventarios. Inexistencia de un plan de adiestramiento de personal.</p>
<p>Oportunidades Colocación de tiendas que permitan una rápida expansión y difusión a través del mercado regional y nacional. Establecimiento de valores agregados que permitan un mejor desarrollo de la actividad de los franquiciados. Obtención de liderazgo nacional en el mercado de bandas y pastillas de frenos originales; discos y tambores de frenos nacionales e importados. Desarrollo de plataforma de marca y franquicia.</p>	<p>Amenazas Factor Riesgo País. Entorno económico. Proveedores; por su poder económico. Ubicación de la Casa Matriz, fuera de los centros de suministro. Marcas Asiáticas.</p>

Fuente: Grupo IRAZUCA (2010).

El trabajo en equipo

El trabajo en equipo ha sido y continua siendo el pilar fundamental que ha permitido el desarrollo tanto intelectual como tecnológico, que caracteriza este grupo de trabajadores, quienes unidos y organizados logran alcanzar las metas establecidas por la organización, dando paso a un clima organización de total satisfacción en completa armonía con sus funciones, acorde a las exigencia del mercado de sus clientes y de la organización satisfaciendo así las exigencia que el Grupo IRAZUCA demanda de su equipo de trabajo

Coincidiendo esta definición con lo planteado por Padrón y Arteaga (2002), definiendo el trabajo en equipo como un conjunto de personas organizadas, que trabajan juntas para lograr una meta, de esta manera, un equipo pretende alcanzar unas metas comunes.

El equipo se forma con la convicción de que las metas propuestas puedan ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y en general, las competencias de las distintas personas que los integran. El término que se asocia con esta combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo en un esfuerzo común, es sinergia.

Gestión y proceso administrativo

Este equipo de trabajo se caracteriza por una gestión administrativa de constante movimiento, realizando con responsabilidad el proceso de coordinación de las actividades laborales que deben realizar en continuo orden con sentido de responsabilidad, haciendo partícipe a su talento humano desde el nivel más bajo hasta el más alto de su estructura jerárquica en la elaboración del mismo y de la toma de decisiones sean o no de envergadura, lo que le ha permitido lograr minimizar en su máxima expresión el proceso de rotación de personal en la organización, debido a que el talento humano se siente parte de ella, comparten sus ideales personales e institucionales en perfecta armonía, generando una sinergia perfecta entre organización, empleado y familia.

Este planteamiento que hace el Grupo IRAZUCA sobre su gestión y proceso administrativo encuentra su apoyo teórico en la definición que establece Laris (1999) “el proceso administrativo es la administración en marcha. Para su estudio, comprensión y con fin pedagógico se divide en cinco etapas todas absolutamente dinámicas pues no cabe concebir a la administración sino es en movimiento constante”.

Resulta importante destacar que el proceso administrativo no en todas sus ocasiones mantiene una secuencia lógica, como el encendido de un motor, como cuando la chispa hace contacto con la gasolina genera una pequeña explosión, desplazando el pistón que generará el movimiento del cigüeñal, lo que producirá las

revoluciones en el sistema de tracción, por lo que los elementos pueden seguir una secuencia tendencial pero no irrestricta aun orden único.

Por lo que se puede afirmar que en ocasiones las fases o cinco etapas no se desarrollan siempre en forma ascendente, ósea partiendo de la planeación, siguiendo por la organización, hasta llegar a la dirección, pisando el peldaño de la coordinación, para llegar al control, existen ocasiones en la que se pueden obtener resultados favorables invirtiendo el orden, así como realizando do o más etapas simultáneamente.

El sistema de comunicación dentro de la organización

El sistema de comunicación que prevalece es el proceso activo, constante, oportuno y veras, que hace partícipe a todos los miembros de la organización de cada una de las actividades que esta realiza, así como de sus triunfos, sin dejar de informar en ningún momento de las desviaciones que se puedan generar en el cumplimiento de sus objetivos y metas, con el propósito de que los miembros no estén en ningún momento ajenos a las realidades organizacionales, por ser considerados estos como su activo más valioso e importante que posee el Grupo IRAZUCA, con la finalidad de lograr el feedback de su equipo comprometido con su misión y visión, logran obtener un sistema de comunicación en ambos sentidos, ascendente y descendiente

Bajo esta visión se puede hacer uso de lo que se considera una estructura dinámica tal y como la define Ivancevich (2002) "Cuando se diseña una entidad u

organización, poseen características definitorias, como se trasmite la comunicación, o como se transfiere el mando, cuando las estructuras poseen la capacidad de integrar equipos de alto rendimiento, y la resistencia al cambio es baja, existe una estructura dinámica”.

Irazuca en el contexto empresarial

Actualmente AUTO REPUESTOS IRAZU, C.A., es titular de las solicitudes de registro de marca No. 13.088 y 12.123, de fecha 16/06/2.005 y 03/06/2.005 respectivamente, en las clases marca de servicio la primera y nombre comercial la segunda.

Para la marca de servicio IRAZUCA se distingue como el servicio de importación, exportación, comercialización, y distribución de todo tipo de repuestos y accesorios automotrices en general, gestión de negocios comerciales, representación de formas y marcas automotrices, franquicias.

En el caso del nombre comercial se distingue de la siguiente manera: un establecimiento dedicado a la compra venta, importación, exportación, representación, consignación y distribución de toda clase de vehículos automotores, bien sea de particulares y/o de carga, así como la de tractores y maquinarias agrícolas, industriales o comerciales de toda índole. También se dedica a compra venta, importación, exportación, comercialización y distribución de todo tipo de repuestos y accesorios en el ramo antes identificado, servicio técnico, mantenimiento y reparación

de vehículos automotores y maquinarias, adiestramiento de personal, cursos de entrenamiento, asesoría en el ramo mencionado.

Irazuca bajo una concepción estratégica fundamentada en:

Misión: Mantener y consolidar nuestra empresa como líder en ventas de productos y servicios para vehículos livianos, garantizando la total satisfacción y seguridad del cliente, ofreciendo una amplia variedad de repuestos de calidad y servicio técnico calificado, en instalaciones óptimas.

Visión: Establecer la mayor red de franquicias en el mercado de servicios y productos del mercado técnico automotriz del occidente venezolano, a través de la productividad de socios y empleados y el respaldo de reconocidos aliados comerciales, para obtener así excelentes índices de rentabilidad.

Objetivos Estratégicos

- Expandir IRAZUCA de manera ordenada y con mínima cantidad de recursos propios.
- Fortalecer el valor de la marca por incremento de presencia de puntos operativos.

- Optimizar las relaciones con los aliados comerciales a través del incremento de las compras y la obtención de beneficios de economía de escala.
- Aumentar el poder de venta y distribución de los negocios asociados al concepto IRAZUCA.
- Mejorar los niveles de profesionalismo al interactuar con franquiciados y considerar sus aportes.
- Percibir para AUTO REPUESTOS IRAZU, C.A. mayores índices de rentabilidad gracias al flujo de caja generado por los cánones de franquicias.

Objetivos Operacionales

- Incrementar el nivel operación de IRAZUCA en concordancia con los retos que plantea el crecimiento.
- Optimizar los procesos generales con la creación y aplicación del Manual Operativo.
- Mejorar los procesos relacionados con los aliados comerciales en cuanto a despacho y devoluciones.
- Desarrollar los procesos de información a través de la sistematización de los mismos.

- Afinar los controles sobre inventario que se llevan en la actualidad, estableciendo parámetros de comparación de frecuencia corta.

Actividades que realizan

- Fomenta la capacitación académica del talento humano, en su propio centro de adiestramiento corporativo, con el apoyo de instituciones organizadas.
- Incentiva la inversión en el país, permitiendo que emprendedores, hagan uso de sus políticas de franquicias, para desarrollar su propio negocio.
- Contribuye con los nuevos inversionistas en la instalación y desarrollo de su franquicia, proporcionándoles toda la información y adiestramiento requerido
- Genera información impresa con la edición de su revista IRAZUCA magazine.
- Edición de la revista IRAZUCA técnica, como proyecto Locti, según artículo #42
- Realiza reconocimiento a su personal, dedicando un considerable espacio en su revista Irazuca magazine.(Año 1, No. 1, Año 2, No 2 y No 3, Año 3 No.4 y No. 5)
- Patrocina proyectos a estudiantes de ingeniera de la Universidad del Zulia.

- Hace partícipe a la sociedad en general de sus actividades a través de un programa radial el cual está estructurado con un bloque de información relacionadas con el sector automotor, Ciencia y tecnología, salud, deporte, gerencia y gastronomía. Entrevistas conversaciones con gerentes, personalidades, representantes del sector y orientaciones al consumidor.
- Cuñas televisivas en espacios de dos minutos en televisora regionales, estructuradas de manera similar a los programas de radio.
- Realiza jornadas de donaciones en hospitales pediátricos y escuelas de la localidad.
- Desarrolla el deporte, conformando equipos deportivos integrados por su personal, (softbol, fútbol de salón entre otros).
- Patrocina, eventos deportivos, como válidas de rustyrial, copa mustang, torneos de softbol, campeonatos de la liga de fútbol de salón, copa de Judo infantil, cada fin de año a nivel nacional, entre otras actividades deportivas.
- Ratifica convenios entre gremios profesionales en beneficios de los mismos
- Tiene a disposición de la colectividad de un anfiteatro de 72 butacas, totalmente gratuito.

Compromiso con la sociedad (Responsabilidad social)

Apoyándose en las actividades que realiza, hace uso del compromiso social que toda organización debe tener en beneficio del colectivo esta organización, busca en todo momento estrechar lazos con las diferentes organizaciones que hacen vida en el ámbito territorial del estado Zulia, en especial con las instituciones de educación superior con el firme propósito de fomentar la formación de los jóvenes talentosos en el área automotriz, así mismo haciendo uso de lo establecido en los lineamientos de la responsabilidad social, busca hacer el mejor uso de sus desechos sólidos, los cuales son vendidos a empresas encargadas de reciclaje de este tipo de materia, los ingresos obtenidos de estas ventas son utilizados en fomentar el deporte en equipo de beisbol infantiles y junior, así mismo haciendo aportes significativos a los ancianitos ubicados en la ciudad capital del estado Zulia, Maracaibo, al igual que brinda la oportunidad de que los estudiantes próximos a egresar en carreras del área de la ingeniería mecánica o automotriz, para que realicen sus procesos de pasantías exigidas por su órgano rector, dando cabida también a estudiantes de administración y contaduría pública, se presta a la realización de conversatorios en áreas de maestría en recurso humano y comunicación social fomentándose como modelo de gestión y desarrollo de alternativas de trabajo, dedicando de igual manera un espacio para los servicios comunitarios como requisito indispensable para que los jóvenes estudiantes egresen de las instituciones de educación superior e institutos universitarios.

Proceso de transferencia de tecnología y conocimientos

Responsablemente este grupo conocido como IRAZUCA, realiza con total compromiso su transferencia de tecnología y conocimiento a quienes deciden por voluntad propia y deseos de superación formar parte de este grupo, quienes ven con beneplácito, como sin reserva alguna transfieren sus conocimiento y tecnología a lo que recién inician su negocio.

En lo que a conocimiento se refiere, mantienen una política de acompañamiento constante durante los tres primeros meses de desarrollo del negocio, tiempo durante el cual un ejecutivo del grupo, permanece en la nueva sede o sucursal durante todo el horario de trabajo, suministrando información relevante a todos los empleados y directivos, al igual que simultáneamente, desarrollan actividades de capacitación a los empleados que formaran parte de la organización.

Pasados los tres meses, se continúa brindando apoyo, con visitas periódicas, para corroborar el funcionamiento de la nueva sede o sucursal, al igual que verificar si se está cumpliendo con lo establecido en las normativas que lo rigen o si existen desviaciones significativas que deban ser puestas al día, con el propósito de evitar distorsiones en el normal funcionamiento que puedan comprometer su permanencia en el mercado, la estabilidad laboral, generación de conflictos, el rompimiento de la unión familiar, o el privar a la sociedad de recibir los beneficios que este tipo de organización les brinda como parte de dar cumplimiento a los establecido a nivel nacional, donde las empresas o instituciones, deben realizar un aporte, para el desarrollo de proyecto de envergaduras, o contribuir a la solución de problemas que

aquejen a las comunidades que se encuentran establecidas en los alrededores donde físicamente se encuentra establecida la franquicia.

Así mismo desarrollan actividades de integración entre los empleados de todas las sucursales, con la finalidad de que estos puedan compartir experiencias, así como conocimientos de la forma más amena posible, facilitando la asimilación de conocimientos relevantes y experiencias significativas, que soportaran y afianzaran las habilidades laborales de los nuevos empleados, logrando al mismo tiempo la integración de equipos comprometidos con el desarrollo organizacional y personal, sin la necesidad de someterlos todo el tiempo a un espacio determinado, en el cual un facilitador, servirá de guía para soportar, ampliar, afianzar y general nuevos conocimiento.

Este grupo se caracteriza por ser muy permeable a la hora de suministrar información a los que forman parte como franquicias, por considerar que es la clave fundamental para el progreso y desarrollo de todos, logrando de esta formar captar nuevos inversionistas, que promoverán el desarrollo local, regional y nacional, como eje fundamental de propiciar responsablemente su compromiso con la sociedad, al contribuir a la disminución del desempleo, desarrollo de nuevos talentos, entres otros.

Transferencia de tecnología.

Aparte de brindar asesoría y suministrar apoyo financiero para la adquisición de los equipos requeridos para el normal funcionamiento de la franquicia, esta pone a disposición de sus nuevos socios, la tecnología que estos han desarrollado al crear y patentar su propia marca de pastillas para frenos, con el objetivo de que estas puedan brindar la calidad de servicio esperada, a la par del resto de las franquicias, con la finalidad de que puedan permanecer en el mercado, en iguales condiciones del resto de las mismas, constituyéndose esta en una oportunidad de calidad y de ventaja diferenciadora

Es de aclarar que esta organización desde sus inicios como empresa familiar se ha caracterizado o distinguido por la forma de accionar y gestionar sus actividades en todos los sentidos, tales como:

- Compromiso familiar (primordial para ellos)
- Desarrollar trabajo en equipo
- Fomentar el desarrollo local, regional y nacional
- Captación de nuevos inversionistas
- Capacitación de su personal
- Apoyo a centros hospitalarios, ancianatos, actividades deportivas
- Patrocinando eventos recreativos
- Respeto por el cumplimiento de la responsabilidad social

Entre otros lo que puede ser considerado como una tecnología blanda que ha desarrollado e implementado el Grupo IRAZUCA, lo que le ha imprimido respeto y consideración en el ámbito empresarial, por la facilidad y desprendimiento con que estos seden todos sus conocimientos.

Bajo esta perspectiva de acción gerencial, la Empresa GRUPO IRAZUCA, es ejemplo de madurez administrativa, basado en una orientación de efectividad, competitividad, alianzas, relaciones de sociabilidad con el contexto, tanto empresarial, educativo como social, orientando así una ventaja más que competitiva, diferenciadora, que la caracteriza y le permite permanecer, crecer y fortalecerse en el contexto empresarial del ramo automotriz en el estado Zulia, con connotaciones nacionales e internacionales. Es así, como se presenta la empresa como ejemplo de fortalecimiento e integración familiar que redundan en la excelencia mancomunada de acción gerencial.

Referencias

- Ivancevich, J. Lorenzi, P. y Skinner, S. (2020) "Gestión calidad y competitividad", Ediciones McGraw Hill.
- Laris, F. (1999) "Estrategias para la planeación y el control empresarial", Editorial Trillas, México.
- Revista IRAZUCA magazine Año 1, No. 1 (año 2008)
- Revista IRAZUCA magazine Año 2, No. 2 y No. 3 (año 2009)
- Revista IRAZUCA magazine Año 3 No.4 y No. 5 (año 2010)
- Revista IRAZUCA Técnica Año 1 No. 1 (año 2010)
- IRAZUCA NOTAS Año 1 No. 1 (Agoto 2010)

Innovación en Servicios en las Empresas Familiares Turísticas de León, Guanajuato. Noé Velázquez Espinoza⁷ y Mónica Colín Salgado⁸

Resumen

Cumplir con las expectativas cada vez más exigentes por parte de los turistas, requiere que las empresas turísticas innoven y desarrollen estrategias cada vez más elaboradas. Ejemplo de esto, es la diversificación por motivaciones con mayor interés por la cultura y la naturaleza y creciente segmentación– propiciando el surgimiento y consolidación, en los años recientes, de nuevas formas de turismo. Lo que ha permitido, según Altés (2006), que paralelamente hayan surgido nuevos modelos de desarrollo turístico que valoran los aspectos cualitativos por encima de los cuantitativos, presentando una menor concentración de la actividad turística sobre el territorio, propiciando el desarrollo de pequeñas y medianas empresas (Pymes). Para esta investigación se realizó un estudio de caso, notando que la evolución en el sector turístico local, ha planteado la necesidad de diseñar y desarrollar productos turísticos de calidad, consecuentemente habilitar personal calificado para atender esta nuevas exigencias del sector. Por lo tanto, de acuerdo a los empresarios encuestados de este sector, la innovación empresarial en el turismo debe tomar en cuenta el desarrollo del capital humano y la sustentabilidad ecológica como factores indispensables que permitan el desarrollo de un sector turístico sólido y competitivo.

Palabras clave: *Innovación en servicios, competitividad turística, productos turísticos y estrategias de innovación.*

⁷ Maestro en Finanzas Corporativas, Maestro en Administración de Negocios, ambos grados por la Universidad De La Salle Bajío, actualmente consultor de empresas y docente en la Universidad de La Salle Bajío, noveles01@hotmail.com

⁸ Profesor Investigador de tiempo completo de la Universidad de Guanajuato (DCEA – DGDE). Fraccionamiento I, Colonia El Establo, s/n. Guanajuato, Guanajuato. Teléfono 52 473 7352900, ext. 2803.

Introducción

En el entorno productivo mundial, la globalización ha sido un fenómeno acelerado que ha tenido una serie de consecuencias e implicaciones para las distintas regiones en México. Específicamente, aquellas regiones que albergan industrias tradicionales de manufactura de bienes de consumo (tales como industria textil, vestido, cuero y calzado), han sufrido los efectos negativos de la apertura de fronteras desde hace ya varios años. La competencia de las industrias localizadas en países que son capaces de producir los mismos bienes a velocidades mayores y precios mucho menores que las empresas mexicanas ha originado una pérdida en competitividad notoria en los últimos años. Esta pérdida de competitividad ha originado dos respuestas por parte de la industria mexicana. La primera ha sido retroceder a esquemas proteccionistas en los cuales los empresarios requieren que el gobierno bloquee el avance de las firmas transnacionales a través de mecanismos de barreras arancelarias y otras medidas similares. La segunda respuesta es una estrategia de contra-ataque frontal en la cual las empresas buscan realizar cambios estructurales profundos que les permitan adaptarse y enfrentar el reto de la globalización (Pacheco, 2004).

La ciudad de León tiene como característica primordial la producción de calzado. De acuerdo con Pacheco, (2004), más del 70% de la producción de piel curtida en México se producía en la ciudad de León (Guanajuato) y sus dos ciudades circunvecinas (San Francisco y Purísima del Rincón). De este volumen, 60% era consumido por la industria del calzado a nivel local, lo cual ha derivado en una

relación de interdependencia en la cadena productiva. El restante 30% era producido en Guadalajara (Jalisco).

El crecimiento económico de ambas regiones dependió en gran medida de la competitividad de las industrias del cuero y calzado desde 1930, a partir de fines de los 80's y principios de los 90's ambas regiones sufrieron una profunda reestructuración.

Como consecuencia de la inminente apertura de mercados, y en parte también como resultado de la necesidad de cambiar los procesos típicos de producción de cuero hacia un modelo de producción sustentable, estas industrias han visto su competitividad afectada. Gracia (2009), afirma que la aglomeración del sector cuero-calzado junto con la integración de diferentes y variadas empresas, entre las que destacan, la industria textil, la de tintes y pinturas de madera, de proveedores de maquinaria y equipo, la industria ganadera, la de proveedores de hule, suministró a la ciudad de León de un clúster en la industria del cuero y el calzado, lo cual permitió que la ciudad se urbanizara y tuviera acceso al desarrollo de mercados de servicios comerciales de banca y financieros; transportes y medios de comunicación; servicios especializados (contables, consultores de empresas y firmas de publicidad); existencia de instalaciones sociales, culturales y de ocio; fabricantes de componentes; centros de consumo; universidades e institutos.

Sin embargo, la apertura comercial permitió la introducción de calzado extranjero (principalmente chino), aunado a la falta de competitividad del empresariado local, así como las crisis económicas de 1982, 1995 y 2008 - 2009, dio como resultado que muchas empresas del sector cuero - calzado cerraran.

No obstante, en las últimas décadas, la ciudad de León había desarrollado una incipiente infraestructura de congresos y convenciones, conseguida a través de los años por organizar la feria estatal y ferias comerciales de ANPIC (Asociación Nacional de Proveedores de la Industria del Calzado) y SAPICA (Salón de la Piel y el Calzado).

Reaccionando ante las adversidades, la ciudad de León ante el declive del sector cuero calzado, definió un nuevo rumbo de política económica; el turismo de negocios.

El turismo es un fenómeno complejo que como sabemos se ha convertido en una de las actividades económicas más importantes de nuestro país. Lo que ha permitido que se incluyan políticas económicas para su impulso y, que los gobiernos locales cada vez busquen nuevas formas de atraer turistas a sus ciudades.

Hoy en día, la comunidad internacional reconoce que con una adecuada planeación, el turismo contribuye al desarrollo económico y al alivio de la pobreza. También existe consenso sobre el hecho de que el turismo puede integrar y favorecer todos los aspectos del desarrollo sustentable ya que actúa como incentivo para la protección y puesta en valor del patrimonio natural y cultural, fomenta la calidad ambiental en los núcleos turísticos, ofrece oportunidades de empleo y fuentes de ingresos alternativas a la explotación no sustentable de los recursos naturales, y acelera la provisión de infraestructura y servicios públicos que contribuyen a mejorar la calidad de vida de la población local. Un resultado de este reconocimiento fue la conversión, en 2003, de la Organización Mundial del Turismo (OMT) en agencia especializada de las Naciones Unidas (Altés, 2006). Las posibilidades de generar empleo y la calidad del mismo dependen de todo lo anterior.

La evolución del mercado turístico se ha diversificado por motivos de mayor interés por la cultura y la naturaleza y creciente segmentación- propiciando el surgimiento y consolidación, en los años recientes, de nuevas formas de turismo. Lo que ha permitido, según Altés (2006), que paralelamente hayan surgido nuevos modelos de desarrollo turístico que valoran los aspectos cualitativos por encima de los cuantitativos, y presentan una menor concentración de la actividad turística sobre el territorio, así como en la propiedad de las empresas y la gestión del negocio, propiciando el desarrollo de pequeñas y medianas empresas (Pymes).

En este sentido, Lillo (2009), menciona que los aspectos relacionados con la eficacia en la incorporación de nuevos métodos de gestión y manejo de nuevas tecnologías en la empresa turística requieren trabajadores con mayores niveles educativos. Estos elementos son sin duda los que van a conducir a las empresas turísticas a diferenciarse y ser competitivas. En otras palabras, el cumplimiento de expectativas y satisfacción de los turistas, va unido en gran medida a la capacidad de los empleados turísticos privados y públicos, de atender correctamente las necesidades de sus clientes.

Michael Porter coincide en que la innovación empresarial debe tomar en cuenta el desarrollo del capital humano y la sustentabilidad ecológica como factores indispensables que permitan el desarrollo de un sector turístico sólido y competitivo, capaz de contender en un entorno global cambiante, donde la sociedad demanda de las empresas un “valor compartido”. Entendiendo como valor compartido, a las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la

vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera (Porter, M, 2011).

Innovar en el sector turismo, conduce a plantearnos la necesidad de diseñar y desarrollar productos turísticos de calidad. Para ello, hay que tomar en cuenta que el turismo no sólo impacta al propio sector económico, sino que además influye en los resultados de otros sectores, en un aumento de la calidad de vida de nuestros habitantes y como estímulo para la conservación de nuestro medio ambiente y de los atractivos naturales locales. La innovación como factor estratégico para el logro de los objetivos de competitividad y diferenciación en las organizaciones turísticas, es fundamental.

Para efectos de esta investigación, se utilizó la investigación descriptiva, de acuerdo con ello, el método a utilizar fue el exploratorio no experimental. Dentro de la unidad de análisis se encuentran las pequeñas, medianas y grandes organizaciones turísticas, de la ciudad de León, Guanajuato. Los datos secundarios, datos bibliográficos, bases de datos (básicamente tomadas de INEGI) e información bibliográfica entre los que destacan libros especializados, papers, journals, etc. Así como páginas web de organizaciones mundiales que aporten datos importantes del tema.

¿Qué entendemos por innovación?

La innovación, puede abarcar la apertura de nuevos mercados, la mejora de los procesos bajo los cuales se organiza el trabajo, e incluso la generación o el mejoramiento de los métodos de mercadotecnia (OCDE, 2009).

La innovación como proceso de creación y adopción de nuevos productos, nuevos procesos y nuevas técnicas organizacionales, es el resultado de un proceso acumulativo que lo convierte en factor de competitividad. Este, no sólo se da cuando se adquiere algo nuevo, sino se da a partir de la construcción de conocimiento a través de la experiencia técnica de los trabajadores, del desarrollo sistemático de las tecnologías y del saber-hacer.

Es decir, el comportamiento innovador de una empresa está condicionado por una serie de elementos, tales como la estructura, los recursos financieros disponibles, el entorno, y el sector, ya que cada uno presenta unas condiciones de competencia que predeterminan sus posibles estrategias y establecen sus comportamientos tecnológicos (Rosegger, 1986; citado por Zahera, 1996). Todos estos elementos se retoman en la elaboración de la planeación estratégica, por ello el comportamiento innovador de una empresa está relacionado con la estrategia empresarial.

A partir de los anterior, podemos observar claramente que la innovación empresarial, puede ser conceptualizada como la generación de nuevos productos o procesos, o el mejoramiento de los ya existentes (Dosi, Nelson y Winter, 2000, citado por Téllez, A. & Martínez, A., 2009). Y la innovación en el capital humano, como el incremento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con progresos en

las capacidades de los directivos y trabajadores. Capacidades que se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. (Colin, 2010)

Es importante subrayar, que no obstante la capacidad innovadora de las Pymes esta puede variar de acuerdo con el sector en el cual ellas se insertan, dependiendo de los procesos de aprendizaje y de la organización de sus flujos de información. La Rovere & Hasenclever, (2003:4), lo comentan cuando debaten sobre la capacidad innovadora de las Pymes, “cada empresa tiene diferentes capacidades de innovar, ya que esta capacidad no es fácilmente adquirida debido al carácter tácito, acumulativo y localizado del conocimiento técnico y científico”.

Se debe entender entonces que para que las empresas logren ser competitivas tienen que asimilar que la competitividad es una variable multifactorial: en donde convergen la formación empresarial, las habilidades administrativas, laborales y productivas, la gestión, la innovación y el desarrollo tecnológico (Corona, 2002:57).

Ahora bien, en nuestra investigación identificamos la existencia de debilidades en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en materia de gestión estratégica al compararlas con las grandes empresas, es decir, se tiene a las grandes empresas como sujeto de análisis y como parámetro de comparación. Para superar estas limitaciones, Kantis (1996) propone avanzar en la comprensión de las características específicas de las Pymes, la naturaleza de su proceso decisorio y de los factores que contribuyen al desarrollo de su capacidad estratégica.

Dicho de otra manera, trasladar automáticamente las premisas y conceptos provenientes del campo de las grandes empresas no parece ser una vía capaz de contribuir al fortalecimiento de la gestión estratégica de las pequeñas empresas. Más

allá de que dicha comparación sea cierta, es necesario comprender mejor la naturaleza de las Pymes turísticas, su proceso de toma de decisiones y los factores que contribuyen a la capacidad estratégica de las mismas.

Innovación y competitividad

Inmersas en el proceso de globalización económica, la exigencia a las empresas turísticas es que sean más competitivas. Aquellas que no puedan ofrecer productos de calidad, a mejores precios y dar un buen servicio tendrán definitivamente dificultades para permanecer en operación, esta problemática se ve más acentuada en la micro y pequeña empresa debido en gran medida a una escasez de recursos en diversos ámbitos y a una mala operación de los mismos (Velázquez, 2010).

Cualquiera que sea la acepción que tome el término de innovación, es un hecho irrefutable que al obtener una innovación que genere una posición de valor para la empresa, éste otorga posiciones competitivas a la misma.

No hay que olvidar que es en la empresa donde se combinan dinámicamente los factores que son necesarios para el proceso de producción, entre estos factores esenciales está el capital, el capital humano, el trabajo y la dirección empresarial. Crear nuevos conocimientos significa literalmente recrear la empresa y a cada uno de los que la conforman en un ininterrumpido proceso de autorenovación organizacional y personal. Estamos hablando de la innovación empresarial.

La naturaleza de las Pymes turísticas está predeterminada por el pensamiento de la mayoría de los pequeños empresarios, que creen que con introducir innovaciones tecnológicas, de sistemas y/o procesos será condición suficiente para

desarrollarse y crecer. Sin embargo, solo generan una debilidad extra, como dice Corona (2002:56) “la innovación es una condición necesaria pero no suficiente para alcanzar la competitividad”. Zaltrnan, Duncan y Holbek, 1973 (citado por Aragón y Cordón, 2000) diferencian tres tipos de innovaciones: innovaciones programadas (previamente planeadas), no programadas (surgen como consecuencia de una crisis o problema y no son previamente planeadas) y proactivas (cuando se enfocan hacia oportunidades no desarrolladas todavía).

Resultados de la investigación

Se aplicaron una serie de encuestas a una amplia variedad de empresas del sector turismo. Tales como, restaurantes, hoteles, logística de eventos, banquetes, bares, cafeterías, agencias de viaje, así como, a instituciones relacionadas al mismo: Poliforum León, Zoológico de León, Parque Metropolitano, Teatro Manuel Doblado, Canirac y la Oficina de Convenciones y Visitantes de León.

En el presente trabajo mostraremos los resultados correspondientes a los restaurantes. El objeto del cuestionario fue que los administradores y empresarios nos manifestaran su opinión respecto a una serie de temas de interés en el ámbito turístico local. En la encuesta, se establecieron que respondiera si la empresa era de carácter familiar o dependía de una corporación, así como, proporcionara datos generales de la misma. Las preguntas del cuerpo de la encuesta, están diseñadas para que la persona que respondiera indicara en una escala (Totalmente en desacuerdo a Totalmente de acuerdo), su grado de acuerdo con el contenido de la misma.

En este sentido las respuestas aquí analizadas corresponden solamente de aquellas empresas de carácter familiar. En primer término establecimos la importancia del personal dentro de las empresas restauranteras, para ellos, de manera unánime creen que los recursos humanos contribuyen de una manera adecuada al potencial turístico de León. Para el 87.50% de los restauranteros de León, la formación educativa de los recursos humanos, es indispensable para que León se establezca como un destino turístico, en cambio sólo el 75% considera esencial la experiencia profesional de los recursos humanos para su inserción en el mercado turístico hoy en día. Por el tipo de negocio, es básico que su organización conozca la regulación turística del municipio.

El 87.5% considera que el trato bueno a los turistas y visitantes es consecuencia de la productividad de los recursos humanos. En ese sentido, el 75% de las empresas encuestadas cree que en su organización, los procesos de recursos humanos están relacionados con los objetivos y procesos de productividad. En base a lo anterior, la mitad de las empresas encuestadas cuenta con indicadores de productividad, de manera tal que pueden garantizar un buen servicio a los clientes.

En segundo término, preguntamos si la ciudad de León dispone de una infraestructura adecuada que la haga accesible para la llegada de turistas nacionales e internacionales, el 75% de los dueños de los restaurantes estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo. Sólo el 12.50% estuvo totalmente de acuerdo referente a si el municipio ofrece un enfoque definido en el desarrollo de productos turísticos de acuerdo a lo que su empresa requiere.

Solamente la mitad de las empresas familiares restauranteras está en desacuerdo con la actual oferta de productos turísticos que existe en León, ya que consideran que no es suficiente con lo que la demanda solicita. Y esto tal vez se deba a que solamente el 12.50% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo en que hoy en día exista por parte del gobierno desarrollo e innovación continua de productos y servicios turísticos en nuestro municipio.

Al comparar a León con otros destinos turísticos como Guanajuato capital o San Miguel de Allende, el 75% manifestó que la ciudad de León todavía no es equiparable con dichos destinos. Esto a consecuencia que la mayoría piensa que las estrategias de marketing del municipio son formuladas pensando en la demanda y no en la oferta actual de productos turísticos.

La mayoría de las empresas encuestadas manifestó que no existe una vinculación interorganizacional para el desarrollo de innovaciones en servicios, lo que parece contradictorio ya que la totalidad pertenece a alguna cámara u organismo empresarial.

En tercer término, nos enfocamos hacia el interior de las empresas. Afortunadamente, el 100% de las mismas conoce su mercado objetivo y por lo tanto sabe dónde enfocar sus esfuerzos y recursos para alcanzarlo. El 75% conoce lo que sus clientes quieren y además han identificado el valor agregado (plus) que los diferencia de la demás competencia.

En cada organización encuestada actúan de acuerdo a su misión, visión y estrategias, los cuales están identificados y documentados. De igual forma, el 100% tienen claro cómo van a cumplir sus objetivos porque para eso disponen de

programas, iniciativas y proyectos. El 75% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo en que las actividades y funciones del trabajo diario están directamente relacionadas con los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la empresa. Lo anterior ha permitido que tres cuartas partes de las empresas restauranteras tengan muy claro como organización (empresa) que lugar buscan posicionarse en el mercado turístico y a partir de allí desarrollan las estrategias a seguir.

En cuarto término indagamos sobre la relación empresa y municipio, la mitad señala al gobierno como el único responsable del financiamiento e inversión en León como destino turístico, lo que nos deja claro que existe indecisión respecto al papel del gobierno como financiador y promotor del destino turístico. Tres cuartas partes de los restaurantes en León consideran que la estrategia de su organización está vinculada a los planes del municipio y a la cooperación con los demás agentes turísticos del municipio.

Al preguntarle si consideran que los actos de apoyo turísticos por parte del municipio, están encaminados a la satisfacción de los turistas y visitantes, al mismo tiempo que, están encaminados a la satisfacción de los habitantes de la ciudad, ninguno estuvo totalmente de acuerdo e incluso un 25% estuvo en desacuerdo. Lo cual es preocupante, porque es evidente que los restauranteros no consideran que los eventos y promoción que el gobierno municipal está realizando estén contribuyendo a posicionar a León como un destino turístico que satisfaga las exigencias del turista.

Todos coinciden en que la seguridad es un factor clave para que sea León sea competitivo como destino turístico. Ante la posibilidad de que León se convierta en destino turístico de salud, el nivel de calidad de las instalaciones de salud para atender

a los turistas debe ser de excelente nivel. No obstante, el 37.5% de los encuestados considera que las instalaciones de salud no son de excelente nivel.

El 50% respondió que León como destino turístico no es competitivo, ya que no existe suficiente cooperación, comprensión, integración y participación entre todos los agentes (públicos y privados). Una cuarta parte está en desacuerdo en que el gobierno y los institutos que de él emanan, son los agentes más importantes para el fomento del turismo de nuestra ciudad. Sin embargo, tres cuartas partes si consideran que los habitantes de la ciudad de León, son parte importante para el desarrollo turístico y su opinión debe ser tomada en cuenta.

Las empresas restauranteras de carácter familiar de la ciudad de León, opinan que la satisfacción de los turistas de los grandes eventos (congresos, ferias, etc.) es tan importante como el de los turistas que vienen de paseo en familia o pequeños grupos. Por eso mismo, ellos consideran que los servicios turísticos por parte de las empresas deben estar encaminados a la satisfacción de los turistas y visitantes, al igual que a la satisfacción de los habitantes de la ciudad.

En quinto término indagamos sobre las acciones que están realizando para ser más competitivos. La totalidad de los encuestados, dicen conocer sus puntos de ventaja o desventaja competitiva desde las perspectivas de satisfacción de los clientes y mercado. Así mismo, dicen conocer sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización, porque constantemente realizan análisis FODA de la misma.

Menos de la mitad de las empresas familiares encuestadas manifiesta haber adquirido tecnología (menos de dos años) que les permite realizar los procesos de

administración de manera más eficiente, lo cual ha permitido innovar procesos y ser más competitivos en mercado local. Estos actuales sistemas de información (software y hardware) les proveen los datos y estadísticas necesarios para controlar objetivos, metas, indicadores, iniciativas y recursos, aunque solamente el 25% mencionó que está totalmente seguro que sus sistemas de información proveen datos necesarios para darle seguimiento a sus objetivos.

Solamente el 12.5% de los encuestados no tiene definido las acciones correctivas cuando el desempeño de las estrategias no va conforme lo planeado. Lo que representa un alto porcentaje de empresas que si han previstos escenarios de corrección y sobre todo, expresa que las empresas restauranteras de León, si monitorean constantemente sus objetivos y que cuentan con estrategias bien definidas para alcanzarlos.

El 100% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el nivel de precios de los productos turísticos es un instrumento importante para la competitividad de un destino. Y que la estacionalidad (temporalidad) es un reto para León, como destino turístico, y que dicho problema se puede enfrentar creando nuevos productos turísticos.

Ante la pregunta de que la diversificación de productos turísticos es una oportunidad para mejorar la competitividad de León, como destino turístico, el 100% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo. No obstante, el 75% utiliza la estrategia de dirigirse a un nicho de mercado específico.

El 87.5% está de acuerdo en que se puede utilizar la experiencia de gente externa para aprovechar la globalización como una oportunidad y acceder a

productos y servicios que antes no eran ofrecidos en la ciudad. Sorprendentemente el 50% mencionó que sí ha innovado un producto y/o servicio que atraiga más visitantes a la ciudad de León.

En relación al personal ocupado, el 87.5% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el personal que se siente a gusto en una organización (empresa) trata mejor a los turistas. Sin embargo, solamente el 25% de los encuestados menciona que la retribución económica que se otorga en el sector turístico en León, de manera general es competitiva y permite el desarrollo de los recursos humanos.

Todos coinciden que la oferta educativa es mejor pero no suficiente, en algunos casos, la formación educativa no es relevante para la contratación de personal. Por lo que es evidente, que las empresas no están prestando demasiada atención al desarrollo del personal, aunque si lo consideran un punto muy importante en crecimiento del negocio.

El 87.5% manifiesta que ha realizado innovación tecnológica en producto, entendida esta como: la concreción de ideas y conceptos en nuevos productos, así como su introducción en el mercado, de forma que se ofrece algo totalmente nuevo o mejorado.

La innovación tecnológica en procesos se refiere a la implementación/adopción de métodos de producción nuevos o significativamente mejorados. Ésta puede involucrar cambios en equipo, recursos humanos, métodos de trabajo o combinaciones de estos elementos. De acuerdo a la anterior definición, la totalidad de las empresas encuestadas manifestó haber introducido innovación tecnológica en

procesos. El 87.5% desarrolló innovaciones para reducir sus costos y mejorar sus productos.

Solo el 10% no se ha acercado a solicitar la colaboración de centros de investigación o universidades en los últimos dos años. En cuanto a los que más aportan en el fomento de acciones de innovación en las organizaciones (empresas), los restauranteros manifestaron que son los clientes los que más aportan, seguido de la competencia, en tercer lugar se encuentran los proveedores y los empleados, finalmente el 75% considera que el gobierno y sus instituciones son los que menos aportan en cuanto a fomentar acciones de innovación.

Conclusiones

Notamos que una vinculación interorganizacional entre las empresas turísticas ayudaría a desarrollar capacidades gerenciales; incorporar y adaptar tecnología y sistemas de información y comunicaciones; y la generación misma de la información (entre ellas, la financiera) que permitan mejorar la toma de decisiones en escenarios competidos y caracterizados por la incertidumbre.

Para que este proceso pueda darse, los propietarios de los restaurantes encuestados coinciden en que han destinado tiempo y recursos a buscar los métodos más adecuados para guiar a sus empresas hacia un futuro más prometedor. Al utilizar las tecnologías de información (TI), han involucrado al personal en la innovación empresarial al establecer conjuntamente con los directivos los nuevos sistemas empresariales que se implementan en la empresa.

Parte de su éxito se basa en que los emprendedores han investigado y usado dicha información para diseñar, fomentar e innovar productos y procesos que les ha permitido consolidar y desarrollar sus empresas y lograr el éxito de las mismas. Es importante precisar que las herramientas automatizadas desarrolladas son una consecuencia de la necesidad de mejorar la eficiencia y calidad de la evaluación de los proyectos. Por lo que, a pesar de haberse utilizado en varias organizaciones, son susceptibles de constante cambio y mejora por parte de los usuarios que las utilizan, ya que su perfeccionamiento depende de su uso, es decir, en la medida en que se utilizan se le detectan sus limitaciones y debilidades, por lo que se modifican en la práctica.

Enfrentar el proceso de globalización económica, exige a las empresas familiares que sean más competitivas, por lo que ellos mismos han instituido una cultura de innovación que les otorgue ventajas competitivas para su desarrollo. No obstante, aun conociendo dicha problemática, el sector restaurantero en León, no ha podido ponerse de acuerdo como bloque.

Como mencionamos anteriormente, cualquiera que sea la acepción que tome el término de innovación, es un hecho irrefutable que al obtener una innovación que genere una posición de valor para la empresa, éste otorga posiciones competitivas a la misma. En este sentido, observamos que las empresas restauranteras encuestadas no se limitaron a generar información al utilizar las tecnologías de información y comunicación (TIC), sino que a partir de dicha información establecieron objetivos, indicadores de gestión y estrategias de crecimiento, además, permiten que las personas de la empresa interactúen con ella. Es decir, el personal participa en la

innovación empresarial al establecer conjuntamente con los dueños los nuevos sistemas empresariales que se desarrollaran en la empresa y en ese sentido permiten la innovación del capital humano, solamente hacia el interior de la organización.

Finalmente, es importante precisar que el creciente uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la actividad empresarial turística local, está causando un cambio en las estrategias de crecimiento de las mismas, pasando del control de la productividad a una estrategia en la que lo que importa es la explotación del conocimiento de la demanda, a través de la diferenciación del producto, adaptado al consumidor. Sin embargo, todo esfuerzo de innovación y competitividad es basada en el individualismo empresarial y no en el colectivo de las organizaciones. No existe una verdadera vinculación entre empresas, universidades y gobierno en la planeación y ejecución de programas de apoyo al sector turístico local.

Referencias

- Altés, C. (2006). El turismo en América Latina y el Caribe y la experiencia del BID. Banco Interamericano de Desarrollo Serie de informes técnicos del Departamento de Desarrollo Sostenible. Washington, D.C.
- Beverly Rokes (2003) Servicio al cliente. México: Thomson.
- Bitran, E. (2002). "Crecimiento e innovación en Chile". *Perspectivas*, 5 (2), 249-274.
- Caro Arelly (2001). *Gestión Humana: La imagen del servicio*. Colombia: McGraw-Hill
- Colin, Mónica & Negrete, Claudia. 2010. "El capital social como determinante de la innovación". En *memorias del V Congreso Internacional de Sistemas de Innovación para la Competitividad*. Celaya, 2010. Ponencia. ISBN 978-607-95030-7-9
- Costa, Ramón (1999). *La empresa hacia el año 2010*. México: Alfaomega
- Corona Treviño, L. (2002). "Innovación y competitividad empresarial". *Aportes*. Año VII (20), 55-65.
- Costa, M. et al. (Junio, 2000). "Determinantes de la innovación y efectos sobre la competitividad: el caso de las empresas textiles". Ponencia presentada en el III Encuentro de Economía Aplicada. Valencia, España.
- Drucker, P. (1994). "La innovación y el empresario innovador". España: Planeta.
- Gracia H., Maximiliano. (2009). "La industria del calzado en León Guanajuato México. Análisis, a partir de las economías externas y de urbanización". *Economía Autónoma*, No. 3, 15 - 31, edición virtual ISSN: 1989-5526. Colombia. En: <http://www.eumed.net/rev/ea/03/mgh.pdf>
- Hughes, David, "Mercadotecnia: Planeación Estratégica". Editorial Addison Wesley. México.
- Instituto de Ingeniería. (2004). "8º Estudio de la Eficiencia Terminal de las IES mexicanas". Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica de la Secretaría de Educación Pública

- Kantis, H. (1996). "Inercia e innovación en las conductas estratégicas de las pymes argentinas. Elementos conceptuales y evidencias empíricas". C E P A L. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Documento de trabajo N° 73.
- La Rovere, R. y Hasenclever, L. (2003). "Innovación, competitividad y adopción de tecnologías de la información y de la comunicación en pequeñas y medianas empresas: algunos estudios de caso sobre Brasil." En Boscherini, F; Novick, M. y Yoguel G. (comp.) Nuevas tecnologías de información y comunicación. Los límites en la economía del conocimiento; Miño y Dávila y la Universidad Nacional de General Sarmiento (Eds.), Madrid y Buenos Aires.
- L. French Wendell, H. Bell, Jr Cecil (1996) Desarrollo Organizacional. México: Prentice Hall.
- Lillo, A. et al. (2007): El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. Cuadernos de Turismo, 19, pp. 47-69. España. ISSN 1139-7861.
- Lillo Bañuls, A. (2009). El papel del capital humano en el sector turístico: algunas reflexiones y propuestas. Cuadernos de Turismo, pp 53-64. España. ISSN 1139-7861.
- Lundvall B., et al. (2007), "National systems of production, Innovation and competencebuilding", in Polenske K. (ed., 2007), The Economic Geography of Innovation, Cambridge University Press, UK, pp. 213-240.
- Ibáñez, R. & García, R. (2009). "Análisis de la competitividad turística de México y el mundo". Revista TURyDES, Vol. 2 No. 6. Universidad de Málaga. España.
- Muñiz, Rafael. (2010). "Marketing en el siglo XXI". Edit. Centro de Estudios Financieros, 3a edición. España ISBN: 978-84-454-1612-9
- O'Connor Joseph, Seymour John (1994). PNL para formadores. España: Urano.
- Pacheco-Vega, Raúl. (2004). "Historia de dos ciudades: Un análisis comparativo de los distritos industriales del cuero y calzado en León y Guadalajara". Reunión 2004 de la Asociación de Estudios Latinoamericanos, Las Vegas, Nevada, Octubre 7-9.

- Pearce, D. (1990): Tourism in Ireland: questions of scale and organization. *Tourism Management*, 11(2), pp. 133-151.
- Porter, M. (1993). "Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia". México: Continental.
- Porter, M. (2002). "Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior". Edit. Patria, 2ª edición. México.
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Revista Harvard Business Review*. México, 2011. Volumen 89, Nº 1 - pp. 32 - 49. ISSN: 0717-9952
- R. Czinkota Michael, A. Ronkainen Ilkka, H. Moffett Michael. (2005). *International Business*. United States of America: Thomson
- Tellez, A. & Martinez, A. (2009). Movilidad y participación de los trabajadores en las PyMES: Factores que limitan la generación del conocimiento e innovación en las empresas. Ponencia presentada en el Cuarto Congreso Internacional de Sistemas de Innovación para la Competitividad, León, México.
- Velázquez, N. (2010). La innovación empresarial en las micro y pequeñas empresas. Ponencia presentada en el Quinto Congreso Internacional de Sistemas de Innovación para la Competitividad, Celaya, México. ISBN 978-607-95030-7-9
- Vilaseca, J. et al. (2007). Tecnologías de la información y Comunicación, innovación y actividad Turística: hacia la empresa en red. *Cuadernos de Turismo*, Nº 19, pp. 217-240. España. ISSN: 1139-7861.
- Zahera, Manuel (1996). Las pymes españolas y la innovación. *Harvard Business Review* No.74. 62-66.

Referencias electrónicas

- Aragón, J. y Cordon, E. (2000). "La influencia del tamaño, las dimensiones estratégicas y el entorno en la implantación de innovaciones en la organización: internet en las pequeñas y medianas empresas". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 6(2) 91-110 consultado el 16

de marzo de 2011, de: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v06/062091.pdf>

- Flores Ruiz, D.: (2008) "Competitividad sostenible de los espacios naturales protegidos como destinos turísticos. Un análisis comparativo de los parques naturales Sierra de Aracena y Picos de Aroche y Sierras de Cazorla, Segura y Las Villas", consultado el 16 de marzo de 2011 en: www.eumed.net/tesis/2008/dfr
- <http://www.inegi.org.mx>
- <http://www.oecd.org>
- <http://unwto.org/es>
- <http://www.presidencia.gob.mx>
- <http://www.sectur.gob.mx>