

# Perspectivas Científicas

Estrategias financieras, comerciales, turísticas, agroindustriales y de bienestar social



## Coordinadores

Jorge Rebollo Meza

Rosario del Carmen Suárez Jiménez





# Perspectivas Científicas

*Estrategias financieras, comerciales, turísticas,  
agroindustriales y de bienestar social*

**C O L E C C I Ó N**  
**MANUEL A. PÉREZ SOLÍS**  
*Administración, contabilidad y mercadotecnia*

**José Manuel Piña Gutiérrez**

***Rector***

**Jorge Rebollo Meza**

***Director de la División Académica  
de Ciencias Económico Administrativas***

# Perspectivas Científicas

*Estrategias financieras, comerciales, turísticas,  
agroindustriales y de bienestar social*

## **Coordinadores**

Jorge Rebollo Meza

Rosario del Carmen Suárez Jiménez



**UNIVERSIDAD JUÁREZ  
AUTÓNOMA DE TABASCO**

“ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE”

Perspectivas científicas: Estrategias financieras, comerciales, turísticas, agroindustriales y de bienestar social / Coordinadores Jorge Rebollo Meza, Rosario del Carmen Suárez Jiménez. - Primera edición. – Villahermosa, Centro, Tabasco : Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, 2019.

1 recurso en línea (125 páginas) : ilustraciones. - (Colección Manuel Pérez Solís, administración, contabilidad y mercadotecnia).

Incluye referencias bibliográficas al final de cada capítulo.

ISBN: 978-607-606-510-5

1. Economía gerencial \ 2. Turismo \ 3. Empresas – Finanzas \ I. Rebollo Meza, Jorge, coordinador \ II. Suárez Jiménez, Rosario del Carmen, coordinador

L.C. HD30. 22 P47 2019

Departamento de Procesos Técnicos  
de la Dirección del Sistema Bibliotecario.

Primera edición, 2019

D. R. © Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
Av. Universidad s/n, Zona de la Cultura  
Col. Magisterial, C. P. 86040  
Villahermosa, Centro, Tabasco.  
[www.ujat.mx](http://www.ujat.mx)

ISBN: 978-607-606-510-5

El contenido de la presente obra es responsabilidad exclusiva de los autores. Queda prohibida su reproducción total sin contar previamente con la autorización expresa y por escrito del titular, en términos de la Ley Federal de Derechos de Autor. Se autoriza su reproducción parcial siempre y cuando se cite a la fuente.

Esta obra fue dictaminada mediante el sistema de pares ciegos, por un Comité Científico Interinstitucional que contó con el apoyo de evaluadores de diferentes Instituciones y dependencias públicas, así como por el Consejo Divisional Editorial de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la UJAT. Las denominaciones empleadas y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte de la UJAT, juicio alguno sobre la delimitación de fronteras o límites y la mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la UJAT los apruebe o recomiende de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan, Aunque la UJAT fomenta la reproducción y difusión parcial o total del material contenido, queda prohibida su reproducción total sin contar previamente con la autorización expresa y por escrito del titular, términos de la Ley Federal de Derechos de Autor. Su uso para fines no comerciales se autorizará de forma gratuita previa solicitud. La reproducción para la reventa u otros fines comerciales, incluidos fines educativos, podría estar sujeta a pago de derecho o tarifas.

Apoyo editorial: Calíope Bastar Dorantes  
José Manuel Vázquez Broca  
Revisión de la edición: Jorge Rebollo Meza  
Luis Arturo Méndez Olán  
Responsable de la edición: Rosario del Carmen Suárez Jiménez  
Hecho en Villahermosa, Tabasco, México.

# ÍNDICE

El régimen de pensiones del Instituto de Seguridad Social del Estado de Tabasco (ISSET): Retos y perspectivas	9
Devlyn: Grupo económico de capital nacional	21
La tecnología y cadena de valor comercial como factores claves en la agroindustria de Tabasco: Caso empresa Fruticamp	33
La dinámica poblacional en el pensamiento económico	50
Estilos de liderazgo en estudiantes de nivel medio superior: Caso Plantel 37 Colegio de Bachilleres de Tabasco	64
Estrategias financieras del grupo Chedraui	80
Análisis de la infraestructura de Tabasco como destino turístico, caso: Municipio de Balancán	99
Competitividad de empresas turísticas de Palenque, Chiapas	113



# **EL RÉGIMEN DE PENSIONES DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DEL ESTADO DE TABASCO (ISSET): RETOS Y PERSPECTIVAS**

*Ana Bertha Vidal Fócil<sup>1</sup>*

*Candelaria Vázquez Ramos<sup>2</sup>*

*Beatriz Pérez Sánchez<sup>3</sup>*

*Luis Manuel Hernández Govea<sup>4</sup>*

*Jesús Alberto Morales Méndez<sup>5</sup>*

## **RESUMEN**

La Seguridad Social en México, es resultado de la lucha de la revolución mexicana por el reconocimiento de los derechos sociales, que plasmada en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, viene dando certeza patrimonial a los adultos mayores, quienes en gran medida dependen de esta retribución. El objetivo de este trabajo es analizar la problemática central que aqueja al Instituto de Seguridad Social del Estado de Tabasco (ISSET) para discutir las políticas que ha implementado para hacer frente a ellas en el contexto económico y social actual. El tipo de investigación a realizar es de tipo descriptivo debido a que busca especificar las particularidades del fenómeno del sistema de pensiones en el Estado de Tabasco. El ISSET cuenta con la tarea de brindar seguridad social a los servidores públicos y sus dependientes económicos en el Estado de Tabasco, esto lo realiza por medio de prestaciones por accidentes de trabajo, por enfermedad profesional y no profesional; por

---

<sup>1</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [berthafocil@hotmail.com](mailto:berthafocil@hotmail.com)

<sup>2</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

<sup>3</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [beatrizperez10@hotmail.com](mailto:beatrizperez10@hotmail.com)

<sup>4</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [luismgovea@hotmail.com](mailto:luismgovea@hotmail.com)

<sup>5</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

medio de las pensiones, los seguros de maternidad, de vida, de retiro y ayuda de gastos funerarios.

## **INTRODUCCIÓN**

Un sistema de pensión tiene como objetivo primordial que los trabajadores al momento de finalizar su etapa laboral cuenten con los recursos económicos para alcanzar el nivel de consumo necesario para su bienestar. En México, varios son los motivos que permiten alcanzar una pensión, se puede suscitar por invalidez, vejez o cesantía en la edad avanzada. Además, es necesario precisar que los sistemas pensionarios pueden ser públicos, privados, ocupacionales o personales; así como federales y estatales (Solis Soberón, 2001).

En el caso de los trabajadores de los Gobiernos Estatales, estos cuentan con esquemas de Seguridad Social, con excepción de los Estados de Baja California Sur, Quintana Roo y Querétaro; la autonomía de las entidades federativas ha permitido que cada uno maneje de acuerdo con la situación económica, política y social que le apremia, sus mecanismos de seguridad social. Sin embargo, el crecimiento de la población adulta mayor y los pocos fondos con que cuentan estos sistemas, han provocado su reforma; a como sucedió con el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) e Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE). En pocas palabras, para la mayoría de los Estados libres y soberanos la seguridad social se ha transformado en una bomba de tiempo para las finanzas públicas, debido a los pasivos pensionarios. Esta situación durante muchos años permeó al Instituto de Seguridad Social del Estado de Tabasco (ISSET), por lo que en diciembre de 2015 se reformó, después de pasar por un proceso legislativo complejo y discutido (Cámara de Diputados, 2010).

El aspecto del envejecimiento que traerá el mayor impacto social y económico será el de las condiciones de salud. La relación entre la transición demográfica

Perspectivas científicas: Estrategias financieras, comerciales, turísticas, agroindustriales y de bienestar social.

y epidemiológica resulta justamente en el envejecimiento demográfico bajo un desplazamiento de las causas en la morbilidad y la muerte de las enfermedades transmisibles hacia las crónicas, degenerativas e incapacitantes, aunado con las lesiones, afectando principalmente en las edades mayores (Frenk, 1990). Más que la mortalidad, la morbilidad y las consecuencias no letales de las enfermedades, los costes de la atención y los sistemas de salud deberán adaptarse tomando en cuenta estas transformaciones (Gutiérrez, 1993).

En el caso del Estado de Tabasco, el tema de las pensiones recayó en 1960 en la Dirección de Pensiones Civiles del Estado de Tabasco, como un organismo descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios. Más tarde, en el año de 1980, se creó el Instituto de Seguridad Social del Estado de Tabasco, como organismo público descentralizado, de la Secretaría de Finanzas del Estado. 19 años después, se transformó su naturaleza jurídica, pasando de organismo público descentralizado por la de órgano público desconcentrado de la Secretaría de Finanzas. Con la reforma de 2015, con su publicación en el Periódico Oficial del Estado, cambia de nuevo de naturaleza jurídica a Organismo Público Descentralizado sectorizado a la Secretaría de Planeación y Finanzas. En el ámbito jurídico, la primera Ley del ISSET se publicó el 24 de diciembre de 1980, siendo abrogada por la Ley publicada el 1º de agosto de 1984. La primera reforma a la Ley actual se llevó a cabo el 19 de diciembre de 1987, siguiendo modificaciones en fechas 2 de enero de 1991 y 16 de junio de 1999.

El ISSET ha evolucionado en más de 30 años, y los fenómenos de antes, no son ajenos a la situación que se vive en el Estado de Tabasco, ya que desde el inicio de la década pasada, el Instituto de Seguridad Social del Estado de Tabasco manifestó un aumento de más del 30 % en el número de asegurados, llegando a ser en el 2012 alrededor de 81 mil asegurados; esto se debió a que en los asegurados la pirámide de edad es ancha en el sector de la población de mayor edad (Dirección General del ISSET, 2015).

## **OBJETIVOS Y METAS**

Analizar la problemática central que aqueja al ISSET para discutir las políticas que ha implementado para hacer frente a ellas en el contexto económico y social actual.

Como meta se pretende exponer la situación del ISSET antes de la reforma del 2015 para conocer sus causas y las perspectivas hacia el futuro para la Institución.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

El tipo de investigación a realizar es de tipo descriptivo debido a que busca especificar las particularidades del fenómeno del sistema de pensiones en el Estado de Tabasco. Además, la investigación pretende describir el sistema de pensiones y de asistencia social en Tabasco, mediante el estudio de las adecuaciones y reformas que se han realizado a estos desde su comienzo hasta la actualidad.

Se realizará una revisión literatura académica de aquellos autores que han aportado ideas y han teorizado alrededor del tema de las pensiones y la asistencia social, para esta investigación documental se consultará libros digitales e impresos, artículos científicos, informes y notas periodísticas.

## **RESULTADOS**

Hoy en día, el acceso a la seguridad social es el derecho social que más rezago tiene en México, pues para 2015, el 61.2 % de la población carece de esta figura, y en las entidades federativas, alrededor de la mitad de los habitantes no tienen garantizada la seguridad social. De acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) uno de los principales problemas para tener acceso a la seguridad social es que el financiamiento obedece a las contribuciones obrero-patronales, lo que deja fuera a los

Perspectivas científicas: Estrategias financieras, comerciales, turísticas, agroindustriales y de bienestar social.

trabajadores de menores ingresos y los que trabajan en la informalidad. Por ello, en los últimos años, se ha sugerido la creación de un sistema de protección social universal, que prevea la existencia de pisos mínimos constituidos por instrumentos no contributivos, que busquen garantizar el ejercicio efectivo de los derechos sociales a lo largo de la vejez. Aunque de 2008 a 2010 el porcentaje de población sin acceso a la seguridad social disminuyó, esta tendencia se revirtió a partir del 2012 (Montalvo, 2015).

El desempleo que se vive actualmente, refleja la necesidad de un sistema de seguridad social universal e integral, que cubra la totalidad de la población y no sólo a los trabajadores. El sistema de seguridad social vigente en nuestro país está integrado por las instituciones públicas responsables de la seguridad social, IMSS e ISSSTE, a las que se suman otras dependencias y organismos públicos que, sin tener como función central la de prestar servicios de seguridad social lo hacen para su población trabajadora y sus familias, como las secretarías de la Defensa Nacional y de Marina, Petróleos Mexicanos (Pemex), la Comisión Federal de Electricidad y los servicios de salud estatales y municipales. Esto, ocasiona que en México no se cuente con un sistema de seguridad social con universalidad y portabilidad en sus prestaciones. Las políticas no han considerado las desigualdades existentes entre las entidades, (Narro Robles & et. al., 2010).

Con base en los distintos sistemas de pensiones, por tanto, existen variedad de planes en lo que respecta a beneficios, financiamiento y métodos de administración. Los más importantes sistemas de pensiones en México se encuentran financiados por el gobierno federal; en el caso de las entidades federativas, estas pueden asignar convenios para adherirse a los sistemas federales, de modo que puedan homologar los conceptos y beneficios, así como garantizar la creación de cuentas individuales. Al existir muchos sistemas en el país, actualmente se observa una disparidad en el monto máximo de pensiones, ya que muchos sistemas son muy generosos; esto, representa una

fuerte carga para las finanzas públicas estatales, ya que reduce el gasto en otros rubros como la seguridad y la educación (Nuñez Barba, 2013).

El Instituto de Seguridad Social del Estado de Tabasco, ha evolucionado conforme a las necesidades y al entorno político, económico y social de los trabajadores del sector público de la entidad. Lo que ha llevado a diversificar sus funciones y a mejorar constantemente la calidad de sus servicios. De esta forma, en junio del año de 1960 se integró la Dirección de Pensiones Civiles del Estado de Tabasco, con una iniciativa del Lic. Carlos A. Madrazo Becerra, Gobernador Constitucional del Estado, bajo un esquema de organismo descentralizado, de acuerdo con lo publicado en el suplemento 1847 del Periódico Oficial del Estado de Tabasco. En 1962, el Presidente de la República, Lic. Adolfo López Mateos, en compañía del Gobernador antes citado, inauguró la segunda etapa de la colonia Pensiones. Para el año 1965, se comenzaron a conceder préstamos hipotecarios. Más tarde, en 1973 se inauguró el actual edificio de la Dirección General, en la administración del C. Gobernador, Lic. Mario Trujillo García. En noviembre de 1974, se expidió la Ley de Pensiones Civiles del Estado, la cual fue derogada el 13 de diciembre de 1980 con la finalidad de ampliar la cobertura de prestaciones, abarcando los servicios médicos y económicos con la publicación de la Ley del Instituto de Seguridad Social del Estado de Tabasco.

El 01 de diciembre de 1980, se creó el Instituto de Seguridad Social del Estado de Tabasco, por medio del decreto 2016 publicado en el suplemento 3994 del Periódico Oficial del Estado de Tabasco, en la gestión del Gobernador Leandro Rovirosa Wade. En enero de 1982 se comenzó con las subrogaciones a los 17 municipios, atendiendo solicitudes médicas necesarias para la población derechohabiente, desde servicios de odontología, atención médica y laboratorio. En mayo de 1984, se inauguró lo que hoy es el Centro Médico ISSET Dr. Julián A. Manzur, en la gestión del Gobernador Enrique González Pedrero.

Perspectivas científicas: Estrategias financieras, comerciales, turísticas, agroindustriales y de bienestar social.

Más adelante, en el 2000, se inaugura la nueva área de Medicina Preventiva del Centro Médico ISSET. En el 2004 como resultado del rescate financiero del ISSET, se adquirió equipos médicos y se acondicionó la infraestructura informática del ISSET. En 2006 se inauguró la Unidad Médica Familiar del Centro. Para el 2007 se contaba con un número mayor de CENDIS, operando en el mes de mayo de 2011 ya el Centro Número 4 (ISSET, 2012). El Instituto, desde su creación, ha tenido que reforzar sus funciones para dar respuesta a las necesidades de la población.

En la última década, al interior del gobierno con relación a las prestaciones médicas y socioeconómicas existe un rezago financiero, lo que demanda acciones inmediatas y representa un gran reto para el ISSET. En materia organizacional, la Dirección General del ISSET mantiene líneas de mando, de coordinación, de asesoría y de tipo funcional, situación que se repite al interior de cada dirección con sus departamentos. Lo anterior no representa ninguna dificultad en la operatividad y funcionalidad del ISSET. De forma lineal, la Dirección General del ISSET cuenta con cuatro direcciones; la de Administración, Finanzas, Prestaciones Socioeconómicas y Prestaciones Médicas. Es importante mencionar que dentro de la plantilla del personal del ISSET, cerca de 60 %, se encuentra en la Dirección de Prestaciones Médicas; debido a que, tanto el Centro de Especialidades Médicas del ISSET como las Unidades de Medicina Familiar municipales dependen orgánicamente de ella.

Con respecto a los egresos, este se incrementó en 59.4 % del 2007 al 2011, debido a un aumento en los egresos de las direcciones de Prestaciones Médicas (aumento de 57 %) y de Prestaciones Socioeconómicas (aumento de 154 %). Esto tuvo como consecuencia un incremento considerado del presupuesto de dicho organismo. En los últimos años, la caída de las aportaciones se debe en gran medida a la disminución de la contratación del personal a través de lista de raya. En cuanto a los ingresos, el ISSET, experimentó una reducción de sus ingresos totales en 12 % en 2013 respecto a 2012. En 2013, las prestaciones

socioeconómicas tuvieron incrementos en prestaciones socioeconómicas hasta de un 47 %, debido al importante incremento de pensiones y jubilaciones de 648.6 millones de pesos, 30 % superior al monto pagado en 2012.

Para 2013, las condiciones de operación del ISSET eran inoperantes, por lo que se requería de medidas drásticas para la reducción de los gastos, ya que de continuar la misma tendencia en las direcciones de Prestaciones Socioeconómicas y de Prestaciones Médicas, en el mediano plazo resultaría insostenible para el gobierno del estado mantener en operación al instituto por los altos subsidios que sería necesario otorgar para seguir brindando los servicios que por ley se deben proporcionar, debe ser necesaria la reducción en los gastos de operación y nómina así como el incremento en la eficiencia administrativa, por lo que resultaba necesaria la reforma a la Ley del ISSET. Para el año 2013, el ISSET contaba con un déficit de 520.8 millones de pesos, cantidad que aumenta cada año ya que los incrementos en las aportaciones son mínimos que no cubren ni el efecto de la inflación, por lo que se pierde gradualmente el poder adquisitivo de la asignación al Instituto. En cuanto a los asegurados, desde el año 2000 el ISSET mostró un incremento importante de 37 % en el número de asegurados, llegando a finales del 2011 a 82 mil 165, mismos que para finales de septiembre del 2012 lograron reducirse a 81 mil 793 asegurados.

Demográficamente, el ISSET enfrenta el fenómeno de que la pirámide poblacional de sus asegurados está muy próxima a invertirse, lo que traerá consigo la necesidad de mayores recursos. El esquema del ISSET para 2013 es inadecuado para la realidad de la población, debido a la esperanza de vida, salario, decremento en la natalidad y el gran incremento en los precios de los bienes y los servicios, ello puede magnificarse al invertirse la pirámide. Actualmente, más de la mitad de la población tiene una edad promedio de 46.3 años y considerando apenas 8.7 años hacia adelante, el problema se agravará, pues más de la mitad de la población de asegurados del ISSET, estaría con la

Perspectivas científicas: Estrategias financieras, comerciales, turísticas, agroindustriales y de bienestar social.

edad necesaria para jubilarse. Esto generaría que la población cotizante tendría que pagar el total de pensiones. De acuerdo con las tendencias, al no reformarse el sistema de pensiones en Tabasco, se incrementaría las erogaciones en pensiones en 730 % para el 2023. Por ello, en los últimos años el incremento del importe del gasto en pensiones ha experimentado un crecimiento exponencial; ya que el número de pensionados sigue incrementándose cuando se acerca a su periodo de madurez, y un número cada vez mayor de los trabajadores del Instituto, empieza a llegar a la edad de jubilación. Se debe realizar una previsión financiera y un ajuste de la capacidad institucional para enfrentar la demanda de los trabajadores, relacionados a los costos del otorgamiento de servicios para la salud, jubilaciones y pensiones que el Estado deberá asumir tarde o temprano ante los trabajadores al servicio de la Administración Pública Estatal y Municipal.

Así, resulta imprescindible modificar la Ley del ISSET para modificar el otorgamiento de las jubilaciones, además de los años de aportaciones, también que se establezca la edad de 65 años al igual que lo establece el IMSS y el ISSSTE, buscando con ello, equidad entre años trabajados y años que cobrarán como jubilados, así también establecer como pago máximo en los importes de las pensiones hasta 15 veces el importe del salario mínimo diario vigente en el Estado, de la misma manera en que lo determinan el IMSS y el ISSSTE, con 25 y 10 veces el salario diario, respectivamente. Al mismo tiempo, se requiere establecer la edad mínima de 60 años en ambos géneros para tener derecho a una pensión por vejez, ya que para antes de la reforma se concedía a los 55 años de edad en el caso de las mujeres, contraviniendo lo establecido por el Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores (INAPAM) que fija que la vejez se alcanza a los 60 años de edad (ISSET, 2013).

## **DISCUSIÓN**

La entrada en vigor de la nueva Ley del ISSET a partir del año 2016, ha llevado a burócratas a tramitar amparos individuales, en demanda de que se regrese al esquema vigente desde 1984 o, en todo caso, que la nueva legislatura revise las reformas, para lo cual reúne ya las 150 mil firmas necesarias para que se atienda su petición.

Los principales cambios con la nueva ley, es el descuento para la jubilación, que será desde el 8 % hasta el 16 % ya que el monto que era de un 100 % se cambió a sólo 70 % del último sueldo. Mientras tanto las mujeres a diferencia, ya se pueden jubilar a los 30 años y antes era a los 25 y los hombres que antes se podían jubilar a los 30 ahora tienen que hacerlo hasta los 35 años de servicio; siendo lo anterior causa de los conflictos a más de 80 mil burócratas. Las reformas fueron aprobadas el 23 de diciembre por diputados, mayormente del Partido de la Revolución Democrática de la LXI Legislatura finalizada en 2015 (Lopez, 2016).

El ISSET se encuentra en un serio problema desde hace una década, siendo uno de los problemas principales la mala gestión gubernamental, llevando esto a una gran crisis económica, ya que no se realizaron los ajustes a la Ley en su respectivo momento. Lo anterior, significó un costo político, por lo que tuvo que crearse la nueva Ley del ISSET por la administración estatal para el mejoramiento del sistema de pensiones en Tabasco, aunque hoy en día, el sistema de pensiones es cubierto por el presupuesto de cada año de los tabasqueños, cerca de 900 millones de pesos, la cual serviría para invertir en diferentes apoyos y bienestar para la ciudadanía como son educación, carreteras y salud. Conociendo la situación que vivía el sistema, se hizo una reingeniería; con los cambios de la nueva Ley, los trabajadores van a tener acceso a créditos de vivienda, mejores servicios médicos y atención, más medicamentos y un fondo de retiro que no existía (Tabasco HOY, 2016).

Perspectivas científicas: Estrategias financieras, comerciales, turísticas, agroindustriales y de bienestar social.

De acuerdo con algunos medios, después de una investigación jurídica sobre las reformas del ISSET, se hace notar el desamparo en que terminaron los burócratas. Con la nueva Ley del ISSET, se elevaran las aportaciones obligatorias del derechohabiente como también se hacen las modificaciones en los años para jubilación y pensiones, la eliminación de la devolución de aportaciones, entre otros cambios (Vidal, 2017).

## **CONCLUSIONES**

La relevancia de este estudio, recae en que es trascendente conocer cuál es el impacto que tienen estos servicios en el desarrollo de los derechohabientes y en la situación financiera del mismo Instituto, debido a que es necesario que el gasto público sea racional, con un enfoque sostenible, de modo que lo que hoy se destina a satisfacer a la población no ponga en peligro en el largo plazo la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras.

En Tabasco, se requieren emprender investigaciones que analicen las instituciones que conforman la gestión pública y sus instrumentos de política económica. La reciente reforma del ISSET requiere ser abordada desde diferentes perspectivas con el fin de divulgar el impacto real y objetivo que tendrá en el bienestar de sus derechohabientes, quienes en últimas fechas se han manifestado en contra de ella, y donde solo el dialogo, el consenso y la evaluación de las políticas públicas, darán respuesta a esta situación.

## **REFERENCIAS**

Cámara de Diputados. (2010). *Sistemas estatales de pensiones*. México: Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública.

Dirección General del ISSET. (2015). *ISSET*. Villahermosa, Tabasco: Gobierno del Estado.

- Frenk, J. (1990). *Elementos para una teoría de la transición en salud*. En INEGI-SOMEDE, *Memorias de la IV reunión nacional de investigación demográfica en México*. Tomo 1. Mexico, D.F.: INEGI-SOMEDE.
- Gutiérrez, L. (1993). *Aspectos preventivos del adulto mayor*. Seminario sobre Envejecimiento Sociodemográfico en México. México, D.F.: SOMEDE.
- ISSET. (2012). *Manual General de Organización*. Villahermosa: Gobierno de la República.
- ISSET. (2013). *Programa Institucional del ISSET 2013-2018*. Villahermosa: COPLADET.
- Lopez, R. (28 de enero de 2016). Se movilizan los burócratas de Tabasco contra reforma al sistema de pensiones. *Periódico La Jornada*. Recuperado de <http://www.jornada.unam.mx/2016/01/28/estados/027n1est>
- Montalvo, T. (20 de enero de 2015). Más de 60% de los mexicanos carecen de seguridad social. *Animal Político*. Recuperado de <http://www.animalpolitico.com/2015/01/mas-de-60-de-los-mexicanos-carecen-de-seguridad-social-es-el-derecho-social-mas-rezagado/>
- Narro, J. y Moctezuma, N. (2010). Hacia un nuevo modelo de seguridad social. *Economía UNAM*, Vol. 7 .
- Núñez, E. (2013). Panorama de los Sistemas de Pensiones en Entidades Federativas. *INDETEC Federalisco hacendario*, pp. 54-68.
- Solis, F. (2001). Los sistemas de pensiones en México: la agenda pendiente. *Gaceta de economía*, pp. 187-293.
- Tabasco HOY. (18 de 04 de 2016). Nueva ley ISSET y el sistema de pensiones. Recuperado de <http://www.tabascohoy.com/voces/columna/38316>
- Vidal, L. (2017). Reforma al ISSET atenta contra trabajadores. *VectorX*. Recuperado de <http://www.vectorx.com.mx/archivos/961>

## **DEVLYN: GRUPO ECONÓMICO DE CAPITAL NACIONAL**

*Beatriz Pérez Sánchez<sup>1</sup>*

*Ana Bertha Vidal Fócil<sup>2</sup>*

*Cecilia García Muñoz Aparicio<sup>3</sup>*

*María del Carmen Navarrete Torres<sup>4</sup>*

*Jenner Torrez Vázquez<sup>5</sup>*

### **RESUMEN**

Analizar como las grandes empresas del sector comercio deben adaptarse a entornos dinámicos e inestables en el ámbito nacional e internacional, sigue siendo vigente en la era de la globalización de los mercados. En México, el rol de los corporativos en el crecimiento y desarrollo del capitalismo permite visualizar sus estrategias. Se particulariza el caso del Grupo Devlyn, cadena de ópticas de mayor proyección en México y América Latina con más de 80 años de experiencia en el campo de la salud visual.

**PALABRAS CLAVE:** Tiendas especializadas. Grupo económico. Comercio.

### **INTRODUCCIÓN**

En el sector comercio, las tiendas especializadas son formatos que se dedican a ofrecer un tipo de categoría, tales como: calzado, ropa, lentes, tecnología, relojes. Y se presentan en centros comerciales o en sus propios

---

<sup>1</sup>Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. beatrizperez10@hotmail.com

<sup>2</sup>Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. berthafocil@hotmail.com

<sup>3</sup>Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. flamingos1999@hotmail.com

<sup>4</sup>Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. mallynav@yahoo.com.mx

<sup>5</sup>Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

establecimientos. El Grupo Devlyn constituye una empresa familiar sólida y exitosa que ha evolucionado al modernizarse y estar a la vanguardia en innovación y tecnología, dado que los procesos de producción de Devlyn son 80 % automatizados y robotizados, garantizando así mayor precisión, calidad y rapidez de fabricación (SuperBrands México, 2014).

Una marca es el nombre que permite diferenciar un producto o servicio. Desde su origen la marca es un signo de propiedad personal, su prestigio y reputación representan un factor de seguridad para el consumidor. La marca es un enlace entre el productor y el consumidor; por ello, los comerciantes registran o adquieren su propia marca a fin de diferenciarse de sus competidores en el mercado, Devlyn se incluye en esta realidad (Fischer y Espejo, 2011).

### **OBJETIVOS Y METAS**

Analizar las características y estrategias competitivas que le permitieron a Grupo Devlyn convertirse en una cadena de tiendas exitosa, identificando su dimensión y estructura, sus adquisiciones y alianza.

La meta es difundir los resultados de investigación ante la comunidad académica y científica a través del presente capítulo, el cual es parte de los resultados de una línea de investigación sobre grandes empresas o grupos económicos del sector comercio. El trabajo de investigación final, busca beneficiar a las Instituciones de Educación Superior, con la generación y sistematización del conocimiento de las grandes corporaciones del país.

### **MATERIALES Y MÉTODOS**

Los métodos empleados son: histórico-crítico y analítico. Se utilizaron los enfoques de origen histórico y de estrategias corporativas y organizacionales (Concheiro, Frago y Gutiérrez, 1979). El segundo enfoque de las estrategias corporativas y organizacionales, atiende la cambiante estructura organizativa

Perspectivas científicas: Estrategias financieras, comerciales, turísticas, agroindustriales y de bienestar social.

de las grandes corporaciones modernas y su tendencia a adoptar estructuras de administración y morfologías corporativas más complejas (Cordero, Santín y Tirado, 1983).

## **RESULTADOS**

### **Antecedentes históricos**

En 1936 Frank J. Devlyn y su esposa Nelva Mortes crearon Ópticas Devlyn en su domicilio en Ciudad Juárez, Chihuahua. En 1943, compartió espacio con la botica Juárez y abrió su primer local en el centro. En 1945, se trasladaron al nuevo edificio del Cine Victoria, donde aún permanece la óptica matriz, en esa misma década abrieron tres ópticas en El Paso Texas, mismas que cerraron para concentrarse en el mercado mexicano (Devlyn, 2013).

En los años cincuenta, se unificaron las sucursales familiares: México, Moderna y Alianza, bajo el nombre de Ópticas Devlyn, iniciando así el nombre de la marca. En 1961 con el fallecimiento de Frank J. Devlyn, la segunda generación se encargó de la empresa, los hijos del fundador, Jesse y Patrick. En 1962, fundaron su primer laboratorio óptico independiente, en un local del Cine Victoria en Ciudad Juárez, Chihuahua. El crecimiento de la cadena continuó en San Luis Potosí, Puebla y Veracruz. En 1963 se establecieron en la Ciudad de México, en la calle Madero del Centro Histórico (SuperBrands México, 2016).

### **Estrategias de crecimiento: Asociaciones, adquisiciones y apertura de tiendas**

En 1956 el Grupo Devlyn incursionó en la venta al detalle gracias a la alianza que en sus inicios estableció con la cadena departamental Sears de Ciudad Juárez. Por su parte Sears se benefició al completar su oferta con el servicio de óptica dentro de sus tiendas y el grupo Devlyn logró expandirse más allá de la lógica regional. Además, sentó las bases para su crecimiento comercial al ofrecer productos a crédito a través de sus sucursales en Guadalajara, Tamaulipas y Nuevo León (Takahashi, 2016).

El Grupo Devlyn en 1964 compró la primera fábrica de armazones oftálmicos, ARODEM del Grupo American Optical y en ese año abrió una sucursal en la calle de Madero donde trasladó laboratorio, almacenes y oficinas. En 1965 en la parte posterior de esa óptica, en Madero 45-A fundó el primer laboratorio de Lentes de Contacto, aunado al Laboratorio Central del Grupo (SuperBrands México, 2016).

En su reestructuración, el Grupo Devlyn aplicó en su empresa estrategias relacionadas con la fabricación, distribución y franquicias, que a continuación se explican:

- En la década de los ochenta, cuando disminuyeron las importaciones, el grupo Devlyn inició la fabricación de lentes de contacto y estuches para anteojos. Para 1993 crearon sus propias Clínicas Oftalmológicas, así como el Oftalmoláser, dentro del Hospital Ángeles del Pedregal a fin de ofrecer corrección visual por medio de cirugía láser.
- El Grupo Devlyn distribuyó productos a otras ópticas como lentes de contacto, armazones, micas, estuches, maquinaria, etcétera. No obstante, con el Tratado de Libre Comercio (TLC) y la apertura de la importación, decidió comprar productos de calidad de otras partes del mundo y ofrecer una variedad de artículos y equipos en sus tiendas.
- En términos de mercadotecnia, cubren todos los segmentos que incluyen el infantil, a pesar de que solo representan el 5 % de sus clientes, la apuesta de largo plazo pretende se conviertan en clientes cautivos, así como la posibilidad de que otros miembros de su familia se sumen a la demanda y crear lazos de fidelidad (Sánchez, 2005).
- Los negocios enfocados a servicios a veces utilizan como medio para obtener financiamiento a las franquicias. El Grupo Devlyn incursionó en esta vía en 1992, en 2006 Ópticas Devlyn ya formaba parte de los casos exitosos (Sandoval, 2006). En 2015, se registran 150 franquicias que distribuían 80 % de los productos de Devlyn y 20 % de mercancía

Perspectivas científicas: Estrategias financieras, comerciales, turísticas, agroindustriales y de bienestar social.

independiente (Torrijos, 2015). Actualmente, 100 % de los artículos son productos de Devlyn.

- En 2014 el Grupo Devlyn acordó una alianza con Ópticas OAH en aras de formar el mayor detallista de la industria óptica de Latinoamérica.
- En 2018 crea alianza con Farmacias Paris e inaugura una sucursal dentro de su Farmacia, cuya permanencia en el mercado es de 74 años y se sitúa en el centro de la Ciudad de México (Al Detalle, 2018).

### **Estructura corporativa del Grupo Devlyn**

El Grupo Devlyn controla y opera tiendas especializadas en optometría u oftalmología, además, de mayoreo de productos. Es el mayor operador de departamentos de ópticas en tiendas departamentales y autoservicio, opera más de mil tiendas en el país y cuenta con seis oficinas regionales que atienden la demanda de sus sucursales. Desde 2004 la tecnología que utilizan sus seis laboratorios regionales y 84 locales es de primer nivel, cuyo origen proviene de países como Alemania, Japón y Estados Unidos. Importa lentes semi terminados que sólo montan en el almacén, sistema mediante el cual vende 35 % de sus productos y el restante 65 % debe transitar por sus laboratorios (Saldaña, 2007).

El Grupo Devlyn se conforma por seis marcas:

1. Ópticas Devlyn registra más de 600 sucursales en México, Guatemala y el Salvador.
2. Vetro en el campo de la moda, sofisticación y lujo en lentes, creada en 2007. Ofrece armazones creados por diseñadores de nivel mundial, tales como: Chanel, Gucci, Prada, Mykita, Dior, Tom Ford, Roberto Cavalli, Tag Heuer, Cartier, Ray Ban, Carrera, Vogue, Ralph Lauren, Oakley, Nike, Converse, Furior, DKNY, Dolce & Gabbana, Calvin Klein, CK, Lacoste, Burberry, Michael Kors, Fendi, Tommy Hilfiger, Alain Mikli y Universo Óptico y Devlyn.

3. Optimart, marca de precio accesible, creada en 2013.
4. Optisys, que opera las áreas de óptica de diversas tiendas departamentales o de autoservicio bajo el nombre del socio comercial, fundada en 2007.
5. Devlyn Optical especializada en el mercado hispano de EUA.
6. Devlyn Empresarial, ofrece el servicio de salud visual a las empresas dentro de sus mismas instalaciones.

Devlyn cuenta con tres tipos de clínicas: 1) el Centro Optométrico de Rehabilitación Visual (Corvis) que se especializa en la atención de problemas visuales funcionales focales, óculo-motores, o binoculares, frecuentemente causantes del bajo rendimiento escolar o laboral, creada en 2011; 2) Clínica de Optometría Especializada COES establecida en 2013; y 3) Oftalmología Devlyn, dedicada a la atención, prevención y tratamiento, especializada en cirugía láser, cataratas, retinopatía diabética, trasplantes de córnea y tratamiento de glaucoma, entre otras (SuperBrands México, 2016).

Grupo Devlyn cuenta con aproximadamente 1,215 tiendas en 21 formatos diferentes en la república mexicana, entre ellas las que operan dentro de las cadenas de autoservicio y departamentales. Sus ventas incluyen el comercio electrónico en algunas categorías, como los lentes de sol y de contacto, en los que el consumidor ya conoce su graduación (Celis, 2017). Poseen locales en el interior de tiendas tales como: Coppel, Wal-Mart y Elektra a fin de atender a consumidores del sector más popular de la población.

Ópticas Devlyn, recibió el reconocimiento que lo acredita como una súper marca por Súper *brands* México 2014-2015. La empresa fue seleccionada de entre un grupo de más de mil marcas, a las que se evaluaron considerando: presencia en el mercado, longevidad y lealtad de sus consumidores (Al Detalle, 2014).

Perspectivas científicas: Estrategias financieras, comerciales, turísticas, agroindustriales y de bienestar social.

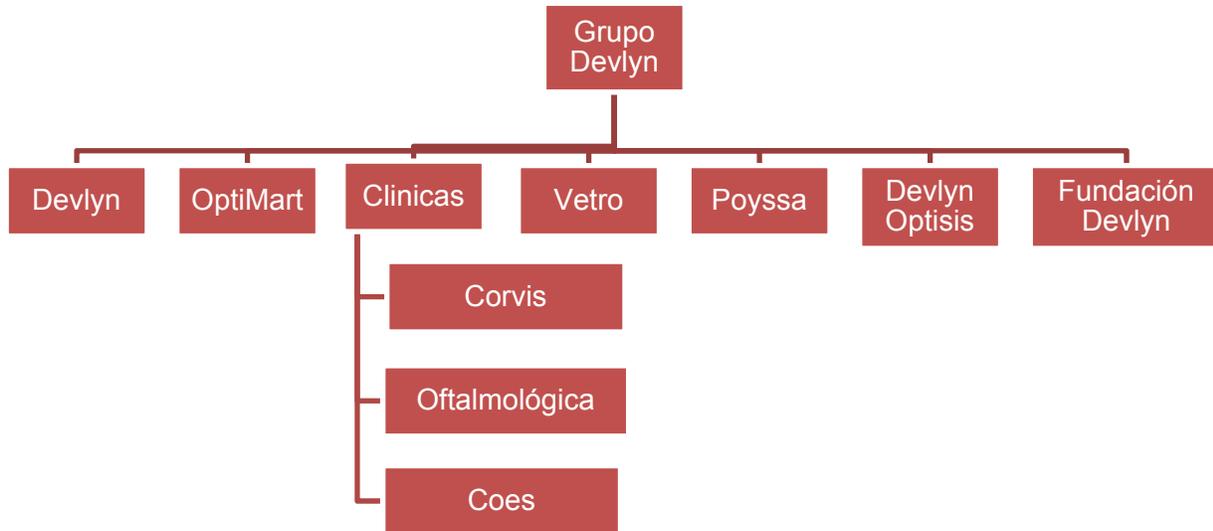


Figura 1. Estructura corporativa de Grupo Devlyn.

Fuente: Elaboración propia.

### **Mercados internacionales**

En 2010 el Grupo Devlyn incursionó en el mercado de Estados Unidos de América con el apoyo de Famsa (Mueblería), en su área de óptica. Posteriormente de manera independiente apertura sucursales dentro de las principales cadenas de autoservicio. Actualmente, cuenta con 10 ópticas en Los Ángeles y Houston (SuperBrands México, 2014).

En Centroamérica el grupo Devlyn posee 16 tiendas de las cuales 12 están en Guatemala y cuatro en El Salvador. La empresa continuará su expansión en el extranjero acompañada por su nuevo socio Linzor Capital, un fondo de inversión chileno con el que se asoció en agosto de 2015, y cuyas inversiones en Sudamérica se destinan a diversos sectores tales como: retail de ropa, servicios financieros, salud y educación (Santa Rita, 2016).

## **Competencia**

En términos del mercado, la demanda registra aumentos o disminuciones en su cantidad demandada, en la demanda y en la elasticidad de la demanda: la medida o cambio porcentual en la cantidad demandada cuando varía el precio, se aplica para ver el comportamiento de los consumidores.

Los anteojos poseen una característica singular en términos de la demanda, es un producto cuya elasticidad en determinadas ocasiones es elástica; es decir, se compra dependiendo del precio, como lo establece la ley de la demanda, y en ese sentido Grupo Devlyn ofrece su producto a diferentes precios dirigidos a diversos segmentos de consumidores cuya decisión de compra depende del ingreso.

Es inelástica en tanto quien los necesita, suba o baje el precio, los comprará porque los necesita y no puede abstenerse de comprarlos, y en este sentido no son compradores nuevos sino los mismos consumidores que los cambian, la cantidad demandada permanece constante.

Además, se da un aumento de la demanda entre los compradores de lentes de lujo, quienes aumentan la demanda no importando el precio, por el aumento de sus ingresos y cambios en los gustos y preferencias. En esta decisión, ya no se aplica estrictamente la Ley de la Demanda, en tanto varían precisamente las condiciones de ingreso, y los gustos.

En el mercado de las ópticas, existen dos polos de la oferta: un polo unicelular, es decir, las tiendas especializadas con un sólo establecimiento y el otro polo de las cadenas, tales como: Grupo Devlyn que es la más grande, junto con sus rivales Lux y York, algunas tiendas departamentales como el Palacio de Hierro y Liverpool que tienen sus propias ópticas, además de la cadena de tiendas de autoservicio Wal-Mart, asociada con la poderosa compañía estadounidense National Visión (Expansión, 2011).

## Órganos de representación

Grupo Devlyn pertenece a la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD) organización mexicana que representa los intereses del comercio detallista, promueve su desarrollo, así como sus proveedores en una economía de mercado.

Fundada en 1983, la ANTAD colabora en forma constante con organismos cúpula como el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (CONCANACO SERVYTUR), Cámara Nacional de Comercio (CANACO), Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN), Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA), entre otros para el logro de objetivos comunes.

La asociación agrupa a las principales cadenas detallistas del país. Actualmente, se conforma por 104 cadenas de las cuales 32 son de autoservicios, 16 departamentales y 56 especializadas, que representan a 51,637 tiendas con más de 27 346 009 m<sup>2</sup> de piso de venta (ANTAD, 2018).

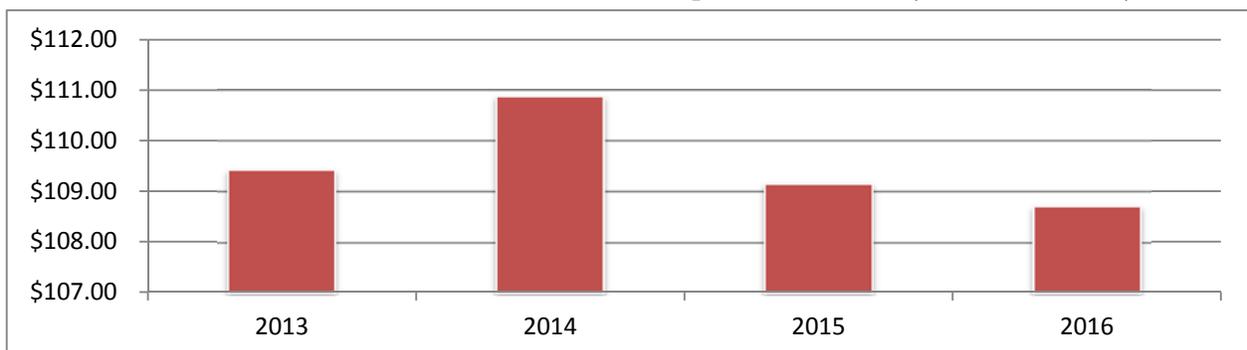


Figura 2. Ventas del Grupo Devlyn (millones de dólares).

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 2, se observa el comportamiento de ventas del Grupo en el periodo 2013-2016 y se identifica una tendencia decreciente, en 2014 alcanza el nivel más alto.

Tabla 1. Ventas de Devlyn (millones de dólares).

2013	2014	2015	2016
109.42	110.88	109.15	108.72

Fuente: Elaboración propia con base en el listado anual de las 1,000 más importantes de México de la revista Mundo Ejecutivo.

## **DISCUSIÓN**

Las tiendas especializadas como el Grupo Devlyn y otras empresas que se dedican a la óptica no cotizan en la Bolsa de Valores; por ello, sus estadísticas no son publicadas, carentes de información oficial y de fácil acceso a otras fuentes secundarias. No es posible conocer el volumen del mercado, ni la cantidad en pesos o dólares de sus ingresos o ventas, sólo se sabe que existen más de 3,000 ópticas en México, lo que dificulta un análisis riguroso o comparación.

## **CONCLUSIONES**

El Grupo Devlyn es una empresa familiar, que lleva tres generaciones en el mercado y una estructura corporativa que permite afirmar que es un grupo económico especializado y exitoso.

La acumulación de capital permitió al Grupo Devlyn crecer al invertir en nuevas sucursales e incursionar en mercados internacionales. Entre sus estrategias destaca, la alianza en sus inicios y de forma inédita con Sears que posibilitó un mayor crecimiento a través de sus sucursales donde contó siempre con un espacio de venta.

Perspectivas científicas: Estrategias financieras, comerciales, turísticas, agroindustriales y de bienestar social.

Grupo Devlyn a fin de maximizar sus márgenes de ganancia, ofrece productos a diferentes precios y a crédito, con su propia tarjeta de crédito, lo que permite el aumento de la demanda de sus productos, y en términos de aumentar la inversión e incrementar su oferta, las franquicias en una época fueron la solución.

El Grupo Devlyn transitó de vendedor a fabricante, modernizando procedimientos e invirtiendo en equipos y laboratorios, además sus clínicas le permitieron ofrecer servicios integrales a las empresas a través de convenios.

## REFERENCIAS

Al Detalle. (2014). Gondola. *Al Detalle*.

Al Detalle. (2018). Gondola. *Al Detalle*.

ANTAD. (2018). ANTAD. Recuperado de <https://antad.net/>.

Celis, F. (2017) Grupo Devlyn alista su expansión en México. *Forbes México*. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/devlyn-apuesta-expansion-tiendas-mexico/>.

Concheiro, E. Frago, J. y Gutiérrez, A. (1979). *El poder la gran burguesía*. México: Ediciones de Cultura Popular.

Cordero, S. Santín, R. y Tirado, R. (1983). *El poder empresarial en México*. México: Terra Nova.

Devlyn, G. (2013). *Grupo Devlyn*. Recuperado de <http://www.grupodevlyn.com.mx/conocenos/historia/>. Expansión.

(2011). Ópticas Lux <BR> visión de largo plazo. *Expansión*. Recuperado de <https://expansion.mx/expansion/2011/09/14/pticas-lux-brvisin-de-largo-plazo>

Fischer, L. y Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. México: Mc Graw Hill.

Saldaña, I. (2007). Cambio de Óptica. *Expansión*, pp. 81-83.

Sánchez, M. (2005). Mis pequeños fieles. *Expansión*, pp. 7-21.

Sandoval, N. (2006). Franquicias: Los 3 giros más atractivos. *Mundo Ejecutivo*, pp. 84-88.

Santa Rita, I. (2016). Ópticas Devlyn alista adquisición en Centroamérica. *Expansión*. Recuperado de <https://expansion.mx/empresas/2016/09/22/devlyn-alista-adquisicion-en-centroamerica>.

SuperBrands México. (2014). *SuperBrands México Tomo VII*. México: SuperBrands México.

SuperBrands México. (2016). *SuperBrands México Tomo IX*. México: SuperBrands México.

Takahashi, H. (2016). El poder femenino al mando de Devlyn. *Forbes México*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/el-poder-femenino-al-mando-de-devlyn/>.

Torrijos, L. (2015). Una mirada histórica. *Al Detalle*.

# **LA TECNOLOGÍA Y CADENA DE VALOR COMERCIAL COMO FACTORES CLAVES EN LA AGROINDUSTRIA DE TABASCO: CASO EMPRESA FRUTICAMP**

*Kenia Landero Valenzuela<sup>1</sup>*

*Luis Alfredo Méndez Jiménez<sup>2</sup>*

*Raziel Esau Coop Abreu<sup>3</sup>*

*Yhadira Huicab García<sup>4</sup>*

## **RESUMEN**

El sureste de la república mexicana es una región con recursos naturales muy abundantes, con zonas altamente propicias para el desarrollo agrícola, esta región constituye un punto estratégico para el aprovechamiento sustentable, sin embargo, la falta de tecnificación y de recursos financieros, entre otros factores ha ocasionado que las actividades productivas que se desarrollan en la región no hagan uso eficiente de los recursos como es el caso de las empresas del sector agroindustrial del municipio de Balancán, Tabasco ubicado en el sureste del país, por ello la presente investigación propone una estrategia mediante el uso de la tecnología para generar valor comercial al cultivo de la guanábana con la empresa FRUTICAMP, de igual manera, se propone crear un sistema que sea replicable en la región teniendo impacto en lo social, ambiental, científico, tecnológico y económico.

**PALABRAS CLAVES:** Valor comercial. Tecnología. Impacto. Mipymes.

---

<sup>1</sup>Instituto Tecnológico Superior de los Ríos. landeros\_keny@hotmail.com

<sup>2</sup>Instituto Tecnológico Superior de los Ríos. luisito.mendez@hotmail.com

<sup>3</sup>Instituto Tecnológico Superior de los Ríos. reca\_dance@hotmail.com

<sup>4</sup>Instituto Tecnológico Superior de los Ríos. yhadira\_huicab@gmail.com

## **INTRODUCCIÓN**

El desarrollo de la agroindustria en México en los últimos años se ha incrementado generando un sin número de oportunidades de crecimiento, diversificando los mercados y la presentación final de los productos. México es un productor importante en el mundo; en este sentido, el desarrollo agroindustrial depende del mercado, tanto nacional como internacional, si no existe demanda para un producto agroindustrial con valor agregado, habrá pocos estímulos para consolidarlo, las economías de escala son muy importantes en las cadenas productivas, ya sea por la producción de grandes cantidades o por el acceso a recursos compartidos.

Hoy en día, el mercado está marcado por las nuevas tecnologías, además de las exigencias por la calidad, la uniformidad y el valor, las nuevas tecnologías permiten garantizar que los productos agropecuarios y agroindustriales tengan las características que desean los consumidores. La agroindustria puede participar en el desarrollo y fabricación de productos que respondan a las demandas de los consumidores en cuanto a diversificación diferenciación, beneficio, seguridad y nutrición. Es posible impregnar de conocimiento a los productores, procesos y servicios.

La agroindustria en México no está siendo ajena al impacto de la nueva economía mundial y del nuevo escenario social del siglo XXI, perfilados y promovidos por tres importantes manifestaciones: la globalización de los mercados, dando origen a la apertura e interdependencia entre los actores económicos, la nueva era del conocimiento, la información y la era del cambio permanente, rápido e incierto. Todos estos aspectos están impulsados, a su vez, por la revolución en las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Perspectivas científicas: Estrategias financieras, comerciales, turísticas, agroindustriales y de bienestar social.

Este escenario ha creado una competencia de mercado colaborativa, a través de alianzas estratégicas entre competidores, proveedores y clientes, incrementándose la importancia de integrar los procesos y marketing. La fuente de la ventaja competitiva es la innovación y el aprendizaje a través del capital intelectual en organizaciones que aprenden.

Las oportunidades al usar la tecnología, son múltiples, dentro de las que destacan:

- La tendencia mundial hacia la apertura económica adoptada por la mayoría de las naciones.
- Existencia de nichos de productos diferenciados en mercados internacionales de alta exigencia.
- Aparición de nuevos mercados en la economía mundial (China, India y Europa Oriental).
- Demanda en el mercado internacional por productos tropicales.
- Existencia de demandas no satisfechas en los países vecinos.
- Los adelantos en la Biotecnología, la Informática y el Procesamiento Industrial.
- Los trabajos de colaboración en ciencia y tecnología entre países (redes alrededor de proyectos).
- Formación especializada del talento humano.

Con base en la experiencia de la empresa FRUTICAMP, ubicada en el municipio de Balancán, Tabasco que se dedica a la comercialización de la pulpa de la guanábana empaquetada al alto vacío; cuentan con la capacidad para generar nuevos y mejores productos de acuerdo a la innovación y uso de la tecnología, detonando sectores estratégicos, cumpliendo la normativa de ley, dando beneficios sociales, económicos y ambientales a través de la transferencia de tecnología dentro de una cadena de valor comercial sustentando por un sistema el producto de la guanábana.

## **OBJETIVOS Y METAS**

- Crear una cadena de valor comercial del fruto de la guanábana, mediante el uso de la tecnología en la planta procesadora.
- Desarrollar un paquete tecnológico para el cultivo de la guanábana.
- Establecer un sistema producto de la guanábana.
- Identificar los canales de comercialización del producto.
- Transferir tecnología desde y hacia la planta para detonar la propuesta de valor.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

La presente investigación es de tipo documental, ya que se respaldó en fuentes bibliográficas para el desarrollo de la misma, así como el uso de fuentes secundarias, tiene un enfoque de investigación cualitativa, debido a que busca identificar los canales de comercialización de un producto, así como las ventajas competitivas que otorguen valor con la aplicación de la tecnología; es descriptiva, de tipo no experimental, debido que se lleva a cabo sin la manipulación de las variables (Hernández, 2014). Con este tipo de investigación, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus particularidades y propiedades.

De acuerdo a las fuentes de información el concepto de “cadena de valor” es relativamente nuevo en el sector agroalimentario mundial. Sin embargo, un pronóstico de la importancia que tendrán las cadenas de valor para la mejora de las ventajas competitivas de las empresas agroindustriales en el corto plazo es el realizado por el “Dr. David Bell (2004), Director del programa de negocios de agroindustria de la Universidad de Harvard, el cual menciona el futuro no será un agricultor compitiendo contra otro agricultor, o un distribuidor compitiendo con otro distribuidor, o un detallista compitiendo contra otro detallista, o será una cadena de valor compitiendo con otra cadena de valor”

Perspectivas científicas: Estrategias financieras, comerciales, turísticas, agroindustriales y de bienestar social.

(Martínez, Espitia, y Valenzo 2013). En este mismo sentido Michael Porter, (2001) afirma que una organización puede obtener una ventaja competitiva por costos o diferenciación si desempeña ciertas actividades mejor que sus competidores, la ventaja competitiva en costos: tecnologías propias, acceso preferencial a materias primas, capacitación y motivación, cultura de la empresa, programa de reducción de costos, economía de escala, y respecto a la ventaja competitiva en diferenciación Porter, propone las siguientes actividades: producto, sistema de entrega, enfoque de mercadotecnia, desarrollo tecnológico, servicio y mantenimiento, amplitud de actividades de exclusividad. Ante las condiciones de competencia actuales es necesario evolucionar en las fuentes que proporcionan una ventaja como lo son costos, economías de escala, comercio electrónico, benchmarking y outsourcing; y para diferenciación: calidad, innovación, conocimiento, gestión ambiental y administración de las relaciones (Martínez, Espitia y Valenzo, 2013).

La tecnología es el medio para transformar ideas en productos o servicios, permitiendo, además, mejorar o desarrollar procesos (Hidalgo, 1999). Por ello, en la actualidad, las empresas han evolucionado de acuerdo a la gestión tecnológica, por lo que se convierte en la clave del nuevo escenario global generando cambios radicales en el entorno empresarial, adecuando las estrategias en una integración global, todas ellas orientadas hacia utilizar nuevas tecnologías y desarrollar nuevos productos, a través de un proceso para la gestión el cual tiene como función evaluar la competitividad, diseñar la estrategia tecnológica, incrementar el patrimonio tecnológico e implantar las fases de desarrollo; mediante vigilancia tecnológica y una cultura de protección hacia las innovaciones.

El mundo está cambiando, todos los sectores están integrando a su ADN la tecnología, y el sector agroindustrial debe hacerlo también, sobre todo ante la expectativa de un desabasto de alimentos en el futuro. Es la conclusión de un grupo de expertos de la Cumbre de Negocios de 2017, que se celebra en el

estado de San Luis Potosí en México. Para fortalecer la seguridad alimentaria, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) recomienda que un país produzca 75 % de los alimentos que su población consume. México produce el 55 % (Lara, 2017). Ya no hay tierras para producir, por lo que se debe trabajar en incrementar la productividad de usar las mismas tierras para producir más. Para ello, es importante la innovación y desarrollo en el sector, menciona Bosco de la Vega, presidente del Consejo Nacional Agropecuario (CNA). Un aumento de la productividad también trae beneficios para el productor; cuando un agricultor incrementa 1 % el rendimiento de su cultivo, le trae un retorno de la inversión de 6 %, y esto se logra con la implementación de la tecnología, de acuerdo a Javier Valdés, director general en México de Syngenta (Lara, 2017).

Como expresó Valdés, sólo una tercera parte de los agricultores de maíz usan semillas mejoradas. El resto es semilla colectada en ciclos anteriores, que da un rendimiento de cuatro toneladas por hectárea, mientras que la mejorada tiene un rendimiento de hasta 12 toneladas; por ello, se requiere del uso de la tecnología ya que esto permitirá no sólo una ventaja competitiva en el cultivo, en el proceso de producción, envase y embalaje sino también en la comercialización del producto.

Los avances tecnológicos a nivel general en particular, en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y, en el sector agroindustrial, en la producción primaria (por ejemplo, la aplicación de biotecnología) y los sectores manufactureros (por ejemplo, nuevos métodos de procesamiento). Estos avances tecnológicos han contribuido a la creación de nuevas oportunidades sin precedentes para las empresas agroindustriales, en términos de innovaciones de productos y procesos, vínculos verticales y horizontales en las cadenas de abastecimiento, funcionamiento de sistemas de distribución. Sin embargo, también aumenta el temor de que las empresas agroindustriales puedan quedarse atrás si no son capaces de acceder a estas tecnologías de una

manera oportuna y costo-efectiva (Henson, 2013). Por lo anterior, la tecnología puede ser utilizada desde el cultivo del fruto, implementando las tecnologías como sensores para monitorear los cultivos en tiempo real, drones para la irrigación del cultivo y el riego inteligente, así como las semillas mejoradas, por lo que se requiere de un aumento de la inversión, ya que acelerar la penetración de la tecnología requiere romper la barrera económica. En México, a través de instituciones como el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA) y el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) buscan apoyar al empresario con sus diferentes fondos a través de convocatorias para mejorar la economía del país, lo cual se puede aprovechar para invertir en tecnología, la cual, así como en el cultivo se puede utilizar en el proceso de producción.

La empresa FRUTICAM vio la oportunidad de no solo cultivar la fruta de la guanábana, sino vender la pulpa empaquetada al alto vacío y darle un valor adicional para mejorar su comercialización para lo cual invirtió en una despulpadora, alto vacío y cuarto de frío para el proceso de la fruta, lo cual permite acelerar el proceso y que esta se conserve con más tiempo de anaquel.

Las nuevas tecnologías para la agroindustria donde se hace transferencia de conocimiento, son las tecnologías por altas presiones y pulsos eléctricos, nuevos métodos de conservación que no afectan la calidad de los alimentos, procesos no térmicos, menor deterioro de los productos y bajo costo de procesamiento; estos grandes avances tecnológicos hacen posible su comercialización, estas tecnologías pueden aplicarse pero se requiere de investigación por parte de centros educativos como son las instituciones de nivel superior para lo cual se propone un modelo para generar valor no sólo a la empresa FRUTICAM, sino a demás personas que conozcan el modelo de negocio y vean el crecimiento económico que pueden tener, así como se detonaría el sector agroindustrial dentro del municipio y la región permitiendo el crecimiento de la economía local.

## **Desarrollo de la propuesta del modelo de negocio para la cadena de valor comercial del cultivo de la guanábana**

La propuesta del modelo de negocio para la cadena de valor comercial del cultivo de la guanábana no sólo es para el crecimiento de la empresa FRUTICAMP sino apoyarse de otros factores para generar valor comercial en el cultivo de la guanábana a nivel regional, nacional e internacional con la intención de mejorar su comercialización e incluso la exportación del producto y apoyar al resto de productores de la región. Por ello, se pretende en este modelo involucrar a las instituciones de nivel superior para desarrollar líneas de investigación con el fin de obtener mejor y más variado material genético para ofrecerlo a los productores para la comercialización, ya que uno de los problemas más grandes al que se enfrentan los productores de guanábana es que no hay variedad de esta especie, esto permitiría de igual forma tener semillas mejoradas, teniendo cultivos de calidad y acelerar el proceso; aunado a esto con la utilización de maquinaria permite mejorar el proceso de empaquetado y embalaje, con todo esto se pueden ofertar paquetes tecnológicos y sumar empresarios para la comercialización del fruto de la guanábana, lo que permite la generación de Pequeñas y Medianas Empresas.

A continuación, se presenta el modelo:



Figura 1. Modelo de creación de valor.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a esto, el modelo propone que a través de las Instituciones de Nivel Superior se realicen investigaciones y propuestas para paquetes tecnológicos lo cual es una modalidad de apoyo enfocado a la integración del conjunto de elementos necesarios para que desarrollos científicos o tecnológicos probados

Perspectivas científicas: Estrategias financieras, comerciales, turísticas, agroindustriales y de bienestar social.

y validados a nivel laboratorio o planta piloto, puedan ser licenciados, comercializados o transferidos a través de una estrategia comercial, sus ventajas y beneficios son la creación de oportunidades de alto valor agregado, capaces de generar una ventaja competitiva sostenible, a través de la innovación, la investigación y el desarrollo tecnológico, el aprovechamiento y explotación de los descubrimientos científicos y desarrollos tecnológicos realizados en el país, mayor interrelación de emprendedores, empresas, centro de investigación, Instituciones de Educación Superior (IES), mercado e inversionistas, incorporación de investigadores, científicos y tecnólogos especialistas en el ámbito empresarial.

De igual manera, el valor agregado que se le da a la fruta convirtiéndola en pulpa como lo hace FRUTICAMP, permite comercializarla más fácilmente lo cual le conviene a todos los que intervienen en la cadena productiva, de igual forma, apoyar a los agricultores que aún van a sembrar guanábana otorgándoles injertos con los índices productivos deseados para que puedan tener una alta producción y que les sea rentable, esto permite la integración y generación de más microempresas en la región detonando así en la economía del Estado.

Los beneficios de la cadena de valor o cadena productiva, es que se maximizan los rendimientos de la guanábana, además de las fuentes de empleo que se van a generar directa e indirectamente. Esto detonaría no sólo la economía del Estado, sino del país, atrayendo a más empresarios a invertir en el negocio y a los productores en los cultivos del fruto. Además con el modelo de negocio que se ofrece incluyendo a las IES para brindar la capacitación para mejorar desde la semilla con el uso de la tecnología, así como el proceso de empaquetado y embalaje hasta la comercialización, de igual manera ellas podrían ser respaldo para la solicitud de fondos a través de diferentes convocatorias para adquirir la tecnología necesaria.

## **RESULTADOS**

Las ventajas del producto y el proceso son:

- La pulpa congelada permite conservar el aroma, el color y el sabor.
- Las características nutritivas en el proceso de congelación varían en menor escala con respecto a otros sistemas de conservación.
- Ésta se considera materia prima base de cualquier producto que necesite fruta.
- Se evitan pérdidas por pudrición y mala selección de las frutas, la congelación permite preservar la fruta hasta un año.
- No se acumulan desperdicios, sólo se conserva la parte útil de las frutas.
- Las pulpas actúan como reguladoras de los suministros de fruta, porque se procesan en las épocas de cosecha para utilizarlas cuando haya poca disponibilidad de ellas.

Las ventajas del proyecto:

- Gracias a la vinculación con IES, se puede promover el desarrollo y el intercambio tecnológico del guanábano relacionado con la producción, transformación, conservación, distribución y comercialización de los procesos productivos de este frutal.
- Ofertar paquetes tecnológicos.
- Incrementar el cultivo del fruto en la región.
- Creación de mipymes y pymes.
- Desarrollo económico del municipio.

De igual manera, se tendrán impactos técnicos, económicos y sociales a continuación se mencionan, respectivamente:

- Desarrollar empresas productoras de pulpa de guanábana para el mercado nacional y exportación.

Perspectivas científicas: Estrategias financieras, comerciales, turísticas, agroindustriales y de bienestar social.

- Dar valor agregado a la fruta y al proceso mediante el uso de la tecnología.
- Valor al tener de respaldo a instituciones educativas para la investigación y desarrollo del fruto.
- Obtener mejores ingresos provenientes de la venta de pulpa de fruta de guanábana.
- Generar fuentes de empleo en la región.
- Obtener fuentes de financiamiento.
- Incrementar los ingresos de los trabajadores.
- Detonar la economía del municipio.
- Generar un polo de desarrollo en la región, consolidando la posición de la sociedad en el mercado y producción, a fin de mejorar su participación en la red productiva de frutas con calidad de exportación.
- Motivar a más grupos de personas para que se activen y decidan empezar a trabajar en un cultivo rentable.

## **DISCUSIÓN**

En base a los resultados esperados de la propuesta se tiene que tanto la tecnología como la cadena de valor son factores claves para el desarrollo de la agroindustria ya que a través de la tecnología se adquieren nuevas y mejores prácticas en la siembra, cosecha y comercialización del fruto de la guanábana, asimismo con el capital humano de las IES se logra el uso eficiente de la misma, ya que la innovación y el conocimiento permiten alentar la oferta de servicios especializados y densificar la red de proveedores lo cual crea la generación de valor; por ello, se consideran dentro de la propuesta las siguientes estrategias:

Es necesario establecer estrategias técnicas, socioeconómicas y comerciales para el proyecto como son:

- Promover el desarrollo y el intercambio tecnológico del guanábano, relacionado con la producción, transformación, conservación, distribución y comercialización de los procesos productivos de este frutal.
- Programar actividades que permitan el mejor desarrollo del guanábano, en todos los procesos productivo del cultivo.
- Establecer un complejo agroindustrial de manera estratégica que asegure la comercialización de sus productos y derivados, siendo este un detonador para el desarrollo del cultivo.
- Establecer los planes de expansión ordenados, y repliegos estratégicos de los volúmenes, formas y calidades del guanábano con base en las tendencias de los mercados.
- Contratar, diseñar y operar campañas promocionales para aumentar el consumo *per cápita* tanto nacional como internacional del guanábano.
- Establecer servicios de capacitación, asesorías, asistencia técnica y comercial a los productores.
- Creación de normas fitosanitarias y de inocuidad alimentaria de los productos del guanábano.
- Crear una asociación de productores de guanábano, con tendencia a producir de manera orgánica productos de guanábana inocuos.

Dentro de estas estrategias existen otros aspectos que contemplar:

- Incorpora una perspectiva interdisciplinaria que asocie aspectos productivos, sociales, culturales; creando condiciones propias para mantener a corto, mediano y largo plazo, en beneficio de las generaciones futuras, la capacidad productiva de los ecosistemas; a través de un ordenamiento agroecológico para el establecimiento del cultivo en áreas potencialmente aptas, cuidando la interacción de la población con el entorno natural.

Perspectivas científicas: Estrategias financieras, comerciales, turísticas, agroindustriales y de bienestar social.

- Por otro lado, los factores detonadores en el desarrollo del cultivo serían una Asociación de Productores y el establecimiento de agroindustrias estratégicamente ubicadas en el Estado.
- También se deberá promover el cambio de una fruticultura tradicional y de subsistencia, a una fruticultura comercial y rentable, a través de la explotación técnica del guanábano, fomentando el arraigo de los campesinos a su lugar de origen; a través de difundir mediante cursos y pláticas las bondades de la actividad frutícola; otorgar capacitación y asesoría técnica en el manejo agronómico de este cultivo; creación de un programa de formación de técnicos especializados, apoyar la búsqueda de canales de comercialización y la generación de empleos.
- Posibilidades de procesar la fruta. Existe un modelo de equipo para el despulpado de la fruta de guanábano, esto facilitaría el manejo de grandes volúmenes de fruta, reduciendo con ello el costo de mano de obra. Además, tomar en cuenta la experiencia técnica y de productores. Tener conocimiento del volumen de producción y comercialización, además de la demanda del mercado consumidor y posibilidades de exportación.
- Se cuenta con una tecnología que deberá ser reforzada con un programa de investigación permanente a corto plazo (diagnósticos), mediano plazo (manejo de huertos y fitosanitario, zonificación agroecológica, propagación, fisiología de postcosecha) y largo plazo (programa de selección de fenotipos sobresalientes, control biológico, etc.) para asegurar el éxito y productividad del cultivo.

Actividades significativas para impulsar el cultivo del guanábano:

- Establecer un convenio entre las instituciones que intervienen actualmente en el cultivo del guanábano para coordinar los esfuerzos.
- Definir las áreas de investigación prioritarias para el cultivo del guanábano.
- Conformar un cuerpo técnico-científico que tome decisiones sobre el manejo de las huertas de guanábano.

- Establecer una procesadora de guanábano para la obtención de pulpa.
- Implementar un sistema de apoyos-estímulos a productores que decidan hacer plantaciones comerciales.
- Elaboración de una norma técnica para el cultivo del guanábano.
- Definición de un paquete tecnológico básico para el manejo del cultivo.
- Establecer huertos comerciales de guanábano.
- Que el cuerpo técnico-científico defina las combinaciones patrón-variedad idónea para cada región con base en la información disponible.
- Elaborar un programa de actividades para las nuevas plantaciones.
- Implantar un sistema de asistencia técnica en las huertas existentes.
- Injertar las huertas existentes con las variedades apropiadas para cada región.
- Capacitar en técnicas de propagación a un grupo de personas que será la base para esta actividad.

## **CONCLUSIONES**

Las nuevas tendencias en el ámbito de la agroindustria, plantean retos para acceder y permanecer competitivamente en los mercados. Principalmente se deben incorporar las nuevas tecnologías acompañadas de gestión tecnológica y gestión del conocimiento, y de mejoramiento del capital intelectual. Diseñando estrategias desde el ámbito de las empresas, de los agrupamientos o cadenas productivas, desde las regiones; como medio para crear entornos de desarrollo competitivo e innovación, soportados en acciones donde la participación de todos los actores y agentes económicos gubernamentales, empresariales, sociales y académicos y de investigación, resulta crucial e imprescindible. Es lo que se pretende con esta propuesta, que haciendo uso de la tecnología y generando valor a las actividades en la agroindustria en esta región del Estado, permita el crecimiento en este sector, así como en la generación de las mi pymes, coadyuvando a la generación de empleos y a la economía del estado y el país.

Perspectivas científicas: Estrategias financieras, comerciales, turísticas, agroindustriales y de bienestar social.

La tecnología tiene un impacto significativo en el ámbito empresarial, ya que representa un impulso y desarrollo en la competitividad principalmente en aquellas empresas del sector agroindustrial porque resulta ser un medio para hacer eficiente y óptimo los procesos productivos. Por esa razón, se utiliza en diversos ámbitos, contribuyendo en una mejora y facilitando la operación mediante herramientas enfocadas al desarrollo e innovación; en el caso específico de FRUTICAMP que ha incluido la tecnología en sus procesos generando un valor agregado y participando dentro de la cadena de valor en la producción, transformación y comercialización del fruto de la guanábana, lo que le ha permitido tener un crecimiento en el mercado por lo cual el modelo permitirá, al igual que FRUTICAMP, que empresarios y agricultores se apoyen para la producción y comercialización de este cultivo.

## REFERENCIAS

- Bayón, P. y Morejón, A. (2005). En Biblioteca Clacso (ed.). *Cultura ambiental y la construcción de entornos de reproducción social en cuba: un reto para el siglo 21*. Recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/cuba/if/marx/documentos/22/Cultura%20ambiental%20y%20la%20construcci%F3n%20de%20entornos%20de...pdf>
- Benavides, Á. (2001). En FAO (Ed.), *Caracterización numérica de germoplasma de guanábana (Annona muricata L.) muestreada in situ en el Pacífico y Norte de Nicaragua* Recuperado de <http://www.fao.org/pgrfa-gpa-archive/nic/textos/publicaciones/germoplasma-de-guanabana.pdf>
- Senado de la República (s/f). En *informe de las actividades realizadas en el marco de la 3ra Cumbre de Industrias Emergentes del Mundo en Zhengzhou, China los días 20, 21 y 22 de abril de 2015*. Recuperado de [http://infosen.senado.gob.mx/sgsp/gaceta/62/3/2015-04-30-1/assets/documentos/Informe\\_Sen.Lavalle\\_WEIS.pdf](http://infosen.senado.gob.mx/sgsp/gaceta/62/3/2015-04-30-1/assets/documentos/Informe_Sen.Lavalle_WEIS.pdf)

CONACYT. (n.d.). En CONACYT. Recuperado de [http://2006-2012.conacyt.gob.mx/fondos/institucionales/Tecnologia/Avance/Paginas/Avance\\_Paquetes-Tecnologicos.aspx](http://2006-2012.conacyt.gob.mx/fondos/institucionales/Tecnologia/Avance/Paginas/Avance_Paquetes-Tecnologicos.aspx)

Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales. (s/f) En *Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales*. Recuperado de <https://www.direcon.gob.cl/preguntas-frecuentes/barreras-al-comercio-internacional/>

Elvira, J. (2009). En *Conafor.gob.mx*. (Ed.). Recuperado de [http://www.conafor.gob.mx/biblioteca/cambio\\_climatico\\_09-web.pdf](http://www.conafor.gob.mx/biblioteca/cambio_climatico_09-web.pdf)

Henson, S. y Cranfiel, J. (2013). Planteamiento de un caso político para las agroindustrias y agronegocios en los países en desarrollo. En *FAO, Agroindustrias para el desarrollo*, (11-50). Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i3125s.pdf>

Hidalgo, A. (1999). *La gestión de la tecnología como factor estratégico de la competitividad industrial*. Recuperado de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/08ahid.pdf>

Krugman, P., Wells, R. y Graddy, K. (2015). *Fundamentos de economía* (3ª ed.). Barcelona, España: Reverté.

Mártinez, J., Espitia, I. y Valenzo, M. (2013). Competitividad, cadena de valor e investigación científica. *Revista Global de Negocios*, 1(2), 19-30.

Miranda, L. (julio-diciembre 2013). Cultura ambiental: un estudio desde las dimensiones de valor, creencias, actitudes y comportamientos ambientales. *Producción más limpia*, 8(2), Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pml/v8n2/v8n2a10.pdf>

Perspectivas científicas: Estrategias financieras, comerciales, turísticas, agroindustriales y de bienestar social.

OMC. (s/f). En *Organización Mundial del Comercio (OMC)*. Recuperado de:  
[https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/wts2016\\_s/wts16\\_toc\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/wts2016_s/wts16_toc_s.htm)

Pinzón, L. (2010). En Universidad Militar Nueva Granada. *Influencia de los rellenos sanitarios en el cambio climático* (ed. 2017). Recuperado de  
[http://www.umng.edu.co/documents/10162/745277/V2N1\\_8.pdf](http://www.umng.edu.co/documents/10162/745277/V2N1_8.pdf)

Sánchez, J. (2008). En Comisión de Ciencia y Tecnología (ed.), *Tecnologías sustentables para el manejo de residuos sólidos urbanos*. Recuperado de  
<http://www.aldf.gob.mx/archivo-7d3134209c9800f36edcb04620dff5f8.pdf>

SEDESOL. (n.d.). En *Secretaría de Desarrollo Social*. Recuperado de  
<https://www.gob.mx/sedesol>

SEMARNAT. (n.d.). SEMARNAT.ORG.MX. En *Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales*. Recuperado de <https://www.gob.mx/semarnat#369>

Sullivan, P. (2010). *Negocios internacionales, ambientes y operaciones* (12<sup>a</sup> ed.). Ciudad de México, México: Pearson.

Ulloa, J. (julio-diciembre, 2005). Los rellenos sanitarios. *La Granja*, 4(1).  
Recuperado de  
<https://lagranja.ups.edu.ec/index.php/granja/article/view/4.2005.01>

# LA DINÁMICA POBLACIONAL EN EL PENSAMIENTO ECONÓMICO

Jenner Torrez Vázquez<sup>1</sup>

Beatriz Pérez Sánchez<sup>2</sup>

## RESUMEN

En el capítulo se exponen las propuestas teóricas sobre la concepción de la población en la ciencia económica. Se presenta y caracteriza el concepto de *transición demográfica* como categoría emergente que permite identificar el tránsito de un régimen de equilibrio demográfico con niveles altos, fluctuantes y sin control de la fecundidad y de la mortalidad hacia un nuevo equilibrio caracterizado por niveles reducidos y controlados de los fenómenos demográficos, donde el descenso de la mortalidad antecede al de natalidad.

## INTRODUCCIÓN

La teoría económica observa a la población como demandante de bienes y servicios para la satisfacción de sus necesidades, y también como fuerza de trabajo (Mankiw, 2012), además de establecer que el crecimiento económico consiste en un aumento sostenido de la producción durante un periodo; paralelamente considera al crecimiento poblacional como un obstáculo para alcanzarlo, evidentemente partiendo del enfoque Malthusiano.

La estructura económica influye, y es a su vez, es determinada por el comportamiento de la población; por ello, no existen dinámicas demográficas que puedan explicarse sin asumir las consideraciones económicas que no resultan ajenas al cambio demográfico. Dicha relación ocupa la atención de los

---

<sup>1</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. jenner.torrez@gmail.com

<sup>2</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. beatrizperez10@hotmail.com

Perspectivas científicas: Estrategias financieras, comerciales, turísticas, agroindustriales y de bienestar social.

economistas y demógrafos desde el planteamiento de Malthus; sin embargo, no se ha alcanzado un acuerdo generalizado sobre su dimensión y alcance en el pensamiento económico.

Derivado del crecimiento sostenido, se presenta el estado superior, el desarrollo, y su principal característica es el proyecto social subyacente que prioriza la efectiva mejora de las condiciones de vida de la mayoría de la población (Cordera, 2014); es decir, de crecimiento, transita al desarrollo, que aprecia al comportamiento demográfico como un proceso no aislado, que debe analizarse partiendo de su vinculación al comportamiento económico, ahí reside la importancia de estudiar la dinámica demográfica como elemento fundamental del análisis del desarrollo (Urquidi, 2010).

El gran debate entre la población y el desarrollo gira principalmente en torno al posible impacto negativo de las elevadas tasas de crecimiento que experimentaban los países, resultado del descenso de las tasas de mortalidad y la prevalencia de altas tasas de fecundidad (Giorguli, Vargas, Salinas, Hubert, & Potter, 2010).

Se asume que el desarrollo influye en la dinámica poblacional, positivamente en la mortalidad mediante el aumento de la esperanza de vida y en la fecundidad a partir de cambios en el estatus social. Además, se ha establecido que resulta más relevante, para el bienestar económico de la población de un territorio, la tasa de crecimiento que el tamaño poblacional, dado que la tasa de crecimiento lenta aporta una proporción de fuerza de trabajo mayor que una tasa de crecimiento baja.

## **OBJETIVOS Y METAS**

Investigar las propuestas teóricas sobre población en economía y la importancia de la transición demográfica en el proceso de desarrollo económico.

## **METAS**

Difundir los resultados de investigación ante la comunidad académica y científica a través del presente capítulo, que forma parte de los resultados de una investigación más amplia sobre la transición demográfica en el estado de Tabasco.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

El quehacer demográfico actual se encuentra ante dos grandes *enfoques* que recogen diversas particularidades desde su perspectiva interna: El primero, continuar describiendo y analizando lo que está ocurriendo en términos de los comportamientos reproductivos, la mortalidad y la movilidad de las poblaciones, mientras que el segundo consiste en proseguir en el desarrollo de teorías que permitan no sólo explicar estos procesos una vez producidos, sino pronosticar conductas futuras y consecuencias de los fenómenos en estudio (Rodríguez, 2012).

El método aplicado al presente trabajo de investigación, es de tipo documental con alcance descriptivo: se apoyó en fuentes bibliográficas propias del pensamiento económico, históricas y electrónicas a fin de realizar una consulta de diferentes autores empleando una lectura sintagmática; es decir, una lectura lineal que relaciona un término con el anterior y con el siguiente para ir construyendo el sentido del texto,

## **RESULTADOS**

El pensamiento económico dominado por los mercantilistas establecía que el principio básico de la riqueza residía en la acumulación de dinero y metales preciosos y a partir de ello se impulsaba la expansión del comercio exterior y el desarrollo de la industria manufacturera. Pese a que no plantearon una teoría demográfica, si consideraron a la población dentro del análisis económico al identificar las ventajas del orden político y económico en una población

numerosa, además de considerar como elemento fundamental de la riqueza, la cantidad máxima de población (Roll, 1942).

Los fisiócratas rechazaron los planteamientos de los mercantilistas y consideraban que el crecimiento de la economía dependía del aumento de la producción agrícola, para Quesnay debía tenderse menos a aumentar la población que a aumentar la riqueza nacional, dado que el estado de mayor comodidad que se deriva de una buena renta es preferible sobre una población que gasta más de lo que gana y se mantiene en urgente necesidad de los medios de subsistencia (ONU, 1978).

La escuela del pensamiento clásico de la economía surgió a finales del siglo XVIII, entre sus miembros destacan Adam Smith, David Ricardo y Thomas Malthus, quienes establecen una teoría que identifica la relación existente entre el crecimiento demográfico y el desarrollo económico.

Además, en 1798 publicó ensayo sobre el principio de población (*Essay on the principal of population*), en donde utilizó el concepto de rendimientos decrecientes, postula una tendencia universal poblacional de un país a crecer a una tasa geométrica (duplicándose cada 30 o 40 años), frenada únicamente por las condiciones de abasto de alimentos que presentan un comportamiento creciente aritmético, es decir, identifica que la población observa una tendencia constante a igualar y superar los medios de subsistencia (Malthus, 1998).

Considera que el estímulo fundamental para el crecimiento de la riqueza es el crecimiento de la población, bajo el supuesto de que es la fuente del consumo y que en consecuencia, un aumento debe mantener elevada la demanda de una mayor producción, seguida de un aumento en la oferta.

Malthus supone a la ley de rendimientos decrecientes de la tierra como factor limitante del crecimiento de la población, indicó además la presencia de otros factores que restringen a la población a mantenerse en el nivel de los medios

de subsistencia, los llamó: 1) preventivos: aquellos que derivan de la exclusivamente de la acción humana y que conducen a la disminución del número de nacimientos, y 2) positivos o represivos: corresponde a aquellos que de alguna manera contribuyen a acortar la duración normal de la vida humana, que derivan de la acción humana o de la naturaleza por ejemplo la guerra y las epidemias (Overbeek, 1984).

Marx escribió una crítica a la teoría de Malthus, al cuestionar al número de alimentos y de la población como la base del problema poblacional, la verdadera razón residía en la posesión de los medios de producción a manos de los capitalistas (Marx, 2014).

Señalaba que en la sociedad no impera una ley de población a través del proceso histórico sino una serie de leyes aplicables de acuerdo con el sistema económico vigente; es decir, para Marx los modos de producción poseen su propio principio de población específico y reseña la ley de población de la producción capitalista que abarca el excedente relativo de población, como la relación inversa entre el tamaño de las familias y los salarios.

Propone la noción de que el excedente demográfico provocado por la capacidad humana de reproducirse geoméricamente responde más a la forma de producción capitalista y a la apropiación de la plusvalía que ella supone que a factores biológicos del hombre. Plantea que la sobrepoblación (que es relativa a un contexto histórico determinado) es el resultado de la acumulación de capital. De tal forma, que las condiciones sociales y económicas que predominan en las diversas sociedades determinan su población.

De la escuela del pensamiento neoclásico, Marshall (2006) señala que el crecimiento poblacional depende de su aumento natural; es decir, del efecto neto entre la tasa de natalidad y la tasa de defunciones y de la emigración. Estableció que el crecimiento demográfico puede desencadenar aumentos en el ingreso per cápita, en la medida que se estimule el desarrollo industrial.

### Concepto de transición demográfica

La transición demográfica se refiere a las tasas de mortalidad y natalidad, en lugar de referirse a los fenómenos; es decir, se refieren a los cocientes que miden dichos fenómenos, distorsión que podría indicar que subyace una percepción de los cambios demográficos en términos aritméticos, dado que la mortalidad y la natalidad son meras representaciones mentales de dos fenómenos biosociales básicos.

Sin embargo se emplea para estudiar la interrelación entre desarrollo y la dinámica poblacional, en donde los cambios a nivel económico y social interactúan con los componentes de la dinámica demográfica; es decir, los cambios poblacionales responden a patrones y procesos de desarrollo particulares a cada región y al mismo tiempo se adecuan a comportamientos demográficos específicos (Pinto Aguirre, 2013).

El origen del concepto se remonta al intento de explicación de la relación entre los cambios demográficos y los cambios socioeconómicos en Europa durante el siglo XVIII (Zavala, 1992). La capacidad descriptiva de la transición demográfica se refiere a la representación aritmética que supone, mientras que su capacidad explicativa y de bastante predicción general, estaría dada en relación a la explicación sobre el origen, las variantes y las diferencias regionales de los fenómenos.

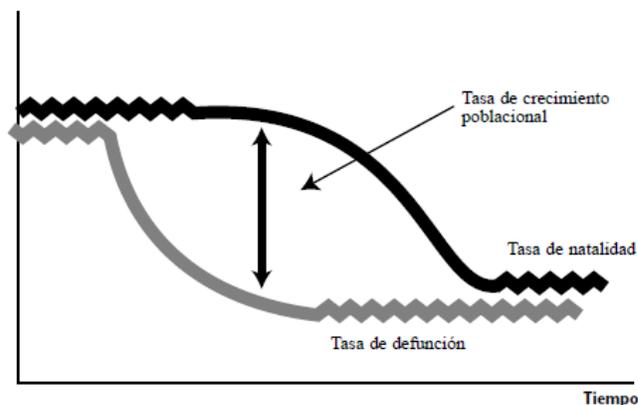


Figura 1. Esquema de la transición demográfica.

Fuente: Tomado de (Blom, Canning, & Sevilla, 2002).

Se considera que la transición demográfica deriva del avance y modernización que acompaña el proceso global de industrialización y urbanización, que conlleva un cambio en la dinámica poblacional a través de diversas fases lo que implica un proceso de larga duración. Es importante destacar, que los comportamientos de la fecundidad y la mortalidad son diferentes en cada país.

Inicialmente el concepto de la transición demográfica pretendía ser una descripción detallada de los mecanismos de cambio en la mortalidad y la fecundidad considerando sus implicaciones futuras en el desarrollo demográfico, se le establece como un proceso de evolución de un escenario con altas tasas de mortalidad y fecundidad a otro escenario que representa ambas tasas en bajos niveles, en donde ambas variables demográficas se encuentran profundamente interrelacionadas.

En 1909, Adolphe Landry publicó el ensayo denominado “Las tres teorías principales de la población” en el que describe tres etapas centrales o regímenes demográficos vinculados estrechamente a factores económicos, como la productividad. Señala que los tres regímenes económicos están ligados respectivamente con los demográficos los cuales se identifican como primitivo, intermedio y moderno (Landry, 1909), (Landry A. , 1934).

### **Teóricos de la transición demográfica**

El demógrafo Warren S. Thompson (1929) planteó originalmente en un ensayo titulado *Population*, una propuesta conceptual concebida para explicar el cambio poblacional que más tarde sería denominada *transición demográfica*.

Thompson parte de las tendencias demográficas europeas observadas y las generaliza para todos los países en su intento por construir su propuesta teórica. Identifica tres tipos generales de tendencias que agrupan el nivel de las tasas de mortalidad y natalidad:

Perspectivas científicas: Estrategias financieras, comerciales, turísticas, agroindustriales y de bienestar social.

- a. Países con un rápido decrecimiento de las tasas de natalidad y de mortalidad, con la natalidad disminuyendo más aceleradamente, de modo que la tasa de crecimiento también muestra una tendencia decreciente.
- b. Países con tasas de mortalidad y de natalidad en descenso, pero con un mayor descenso de las tasas de mortalidad que las de natalidad, lo que se traduce en una tasa de crecimiento estable o ligeramente creciente.
- c. Países en los que ambas tasas son altas, aunque se observa que las tasas de mortalidad están comenzando a bajar más rápidamente que las de natalidad, lo que hace probable que se produzca un muy rápido aumento del número de habitantes por el diferencial que se empieza a establecer entre ambas tasas.

De acuerdo con el planteamiento de Thompson, la evolución demográfica se divide en tres estadios:

1. El primero se caracteriza por una alta mortalidad y fecundidad y como consecuencia, por un bajo crecimiento natural de la población.
2. El segundo estadio se divide en dos fases, la primera (fase inicial) se caracteriza por una mortalidad declinante y la permanencia de una elevada fecundidad, lo que genera un rápido crecimiento de la población y en la segunda (fase superior) se modifica y comienza a descender.
3. El tercer estadio se distingue por una baja mortalidad y un comportamiento similar en la fecundidad, que deriva en poblaciones con lento crecimiento y con tendencia a ser estacionarias.

La etapa pretransicional corresponde a estadios en donde la mortalidad y la natalidad son altas y sin control; las siguientes etapas corresponden al modo en que teóricamente se manifiesta la transición demográfica; por ende, el tiempo que transcurre entre el rápido descenso de la mortalidad y el inicio y consolidación de una tendencia decreciente de la natalidad tienen como resultado un importante aumento de la masa demográfica.

La *transición demográfica* se completa cuando los patrones originales se han invertido, de modo que tanto la natalidad como la mortalidad son bajas y controladas y por tanto, el crecimiento de la población es de reposición, esto es, muere una cantidad de personas similar a las que nacen.

En la denominada *segunda transición*, la natalidad desciende más allá de los niveles estables de mortalidad y la población empieza a decrecer en términos absolutos.

Notenstein (1945) retomó el hilo de las tesis de Thompson y proporcionó a los tres tipos de pautas de crecimiento que éste se había limitado a designar como A, B, y C. Denominó descenso incipiente a los del grupo A, crecimiento transicional a los del grupo B y elevada capacidad de crecimiento a los del grupo C.

Empleándose el término de transición demográfica, para designar al periodo de rápido crecimiento que se produce cuando un país transita de tasas de natalidad y mortalidad altas a bajas.

A través del planteamiento de Notenstein (1953) se identifican cuatro etapas:

A. Fase 1: Antiguo régimen demográfico.

- Es una fase estacionaria alta que se presenta en sociedades preindustriales, se caracteriza por tasas de mortalidad y fecundidad muy elevadas (40-50%) debido a que fluctúan rápidamente de acuerdo a eventos naturales y a situaciones tales como: una alta mortalidad infantil prevaleciente, mala alimentación, falta de agua potable, carencia de servicios sanitarios, epidemias, hambrunas, creencias religiosas, etc. Dichas situaciones y eventos naturales conllevan a un crecimiento poblacional muy lento o nulo.

B. Fase 2: Transición.

- En esta etapa se observa una reducción en la tasa de mortalidad debido a los avances en medicina, agricultura, alfabetización y tecnología, así como mejoras en sistemas de salud y sistemas sanitarios permitiendo una mejor calidad de vida y una importante reducción de la mortalidad, en especial de la mortalidad infantil, también se logra un aumento en la esperanza de vida de la población.
- Como aún se observa una tasa de fecundidad elevada, en este periodo se presenta un crecimiento acelerado de la población, es decir, la llamada explosión demográfica, donde la diferencia entre las muertes y

nacimientos tiende a ensancharse. Es importante hacer notar que el crecimiento poblacional no se debe a un crecimiento en la fecundidad o la tasa de natalidad, si no en la disminución de la mortalidad.

- Otro cambio característico de la fase 2, es el cambio de estructura por edad de la transición que se vuelve cada vez más joven, puesto que en la primera etapa de la transición las muertes estaban concentradas en el tramo de edad de 5 a 10 años, una caída de la mortalidad en la segunda etapa tiende a rejuvenecer a la población.

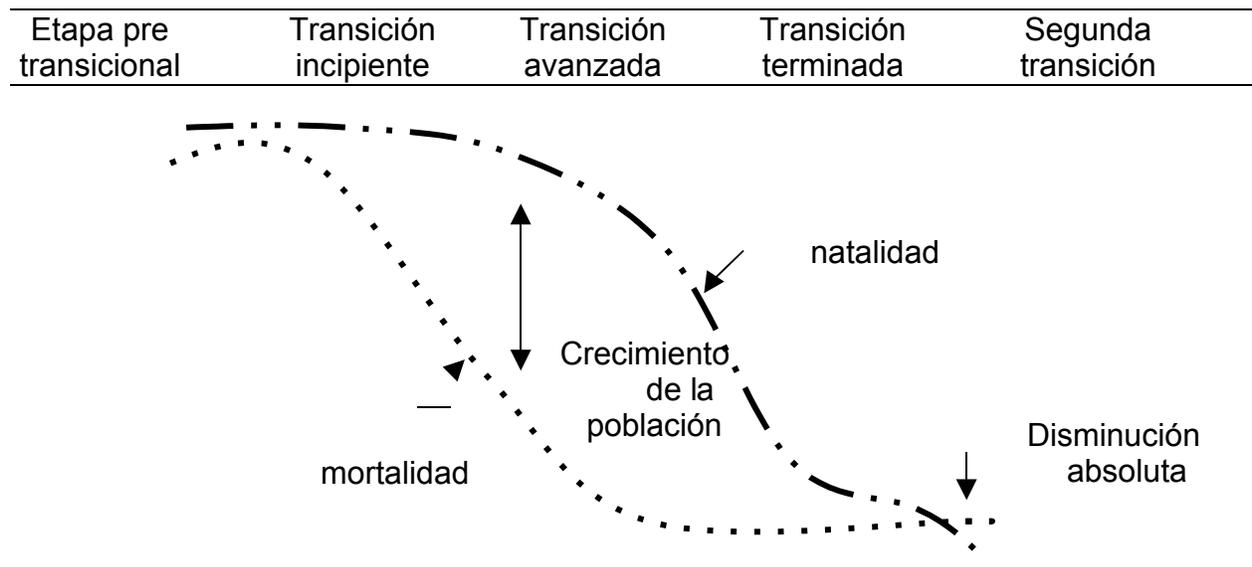
#### C. Fase 3: Final de la transición.

- Esta fase guía a una estabilización poblacional se caracteriza por una mayor urbanización, la generalización y difusión de acceso a métodos anticonceptivos, y la incorporación de las mujeres al mercado laboral, además se presenta una tasa de mortalidad infantil muy baja causando un descenso en la tasa de fecundidad que a su vez provoca una disminución en el crecimiento poblacional, el cual en la fase pasada presentaba una tasa elevada.
- Existe un cambio en la estructura de la población por edades, la base (0 a 15 años) se comienza a reducir mientras que la parte central (15 a 64 años) se ensancha. Al ser la población de 15 a 64 años, la económicamente activa, mayor que la población dependiente (menores de 15 años y adultos mayores) se crea una ventana de oportunidad conocida como bono demográfico que permite acelerar el crecimiento económico de un país, si es aprovechado adecuadamente, de lo contrario, se convertirá en un pagaré para la población.

#### D. Fase 4: Régimen demográfico moderno.

- En esta etapa los niveles son muy bajos en ambas tasas (mortalidad y fecundidad) asociados a un crecimiento de la población nulo, se observa además un cambio importante en la pirámide poblacional ensanchada en los grupos de mayor edad, representando ahora una población envejecida. Este cambio en la población implica un cambio en la estructura de atención en el país, enfocada a la población adulta.

Tabla 1. Interpretación de las etapas de la transición demográfica.



Fuente: Elaboración propia con base en Notenstein (1953).

El uso de la transición demográfica para caracterizar la tendencia de los dos factores demográficos que se analizan es muy común en muchos países, aunque diversos estudiosos han enunciado sus limitaciones como teoría.

El principal argumento en contra de la transición demográfica es que deriva de la experiencia de los países desarrollados, en particular de Europa occidental, aunque algunas tendencias demográficas de esos países no han sido uniformes.

Más allá de su utilidad para caracterizar la evolución de la natalidad y la mortalidad, como aparato explicativo, la transición demográfica es incapaz para explicar los cambios y es poco probable que proporcione algo más que ideas generales sobre los factores que pueden determinar el crecimiento en otros países.

## **DISCUSIÓN**

Ocurre que no hay acuerdo sobre la definición de este término, unos se refieren a esta expresión como una teoría del cambio demográfico, algunos la utilizan como paradigma descriptivo, mientras otros como una expresión genérica.

La práctica del análisis demográfico en los países subdesarrollados deriva de la preocupación mundial sobre el curso de la dinámica de población, de acuerdo con la hipótesis sobre la transición demográfica. A partir de ahí, se estableció también el dogma de un crecimiento demográfico menor a fin de lograr el crecimiento económico y mayor bienestar para la población.

Suele admitirse en el análisis, la idea principal de la formulación de la teoría a partir de identificar las interrelaciones entre las variables económicas y demográficas admitiendo su reciprocidad, sin embargo, el debate surge al determinar las variables y episodios históricos y económicos que permiten identificar cada uno de los estadios de la transición demográfica.

## **CONCLUSIONES**

El estudio del comportamiento de la dinámica poblacional resulta de suma importancia, ya que significa la identificación con certidumbre de las necesidades presentes y futuras de los diferentes grupos de población.

El análisis demográfico en el proceso de desarrollo permite focalizar las acciones para atender las demandas y reducir desigualdades que afectan las capacidades del individuo.

La disminución de la fecundidad y de la mortalidad deriva de cambios sociales, económicos y culturales provocados por el desarrollo económico con base en la industrialización.

En ausencia de un modelo explicativo más elaborado, la transición demográfica mantiene y confirma su vigencia, dado que en la mayoría de los análisis se plantea desde una perspectiva general que no identifica la heterogeneidad regional que deriva del proceso histórico de desarrollo de un territorio, complicando la armonización del comportamiento demográfico con la distribución territorial de la población.

## REFERENCIAS

- Blom, D., Canning, D. y Sevilla, J. (2002). *Population change and economic growth*. Estados Unidos de América: Rand Corporation.
- Cordera, R. (2014). El desarrollo ayer y hoy: idea y utopía. *Economía, UNAM*, 3-25.
- Giorguli, S., Vargas, E., Salinas, V., Hubert, C. y Potter, J. (2010). La dinámica demográfica y la desigualdad educativa en México. *Estudios Demográficos y Urbanos*, 7-44.
- Landry, A. (1909). Les trois théories principales de la population. *Scientia*, 21-29.
- Landry, A. (1934). *La révolution démographique. Études et essais sur les problèmes de la population*. Francia: INED.
- Malthus, T. (1998). *Ensayo sobre el principio de población*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Mankiw, G. (2012). *Principios de economía*. México: Harvard University/Cengage Learning Editores.
- Marshall, A. (2006). *Principios de economía*. España: Editorial Síntesis.
- Marx, K. (2014). *El capital: Crítica de la economía política Libro I. El proceso de producción del capital* (Cuarta ed.). México: Fondo de Cultura Económica.

Perspectivas científicas: Estrategias financieras, comerciales, turísticas, agroindustriales y de bienestar social.

Notestein, F. (1945). Population. The long view. En T. Schultz, *Food for the world* (p. 36-57). Chicago: University of Chicago.

Notestein, F. (1953). Economic problems of population change presentado . *Eight International Conference of Agricultural Economists*, London.

ONU. (1978). *Factores determinantes y consecuencias de las tendencias demográficas: nuevo resumen de conclusiones sobre la interacción de los factores demográficos, económicos y sociales*. Estados Unidos de América: Organización de las Naciones Unidas.

Overbeek, J. (1984). *Historia de las teorías demográficas*. México: Fondo de Cultura Económica.

Pinto, G. (2013). El bono demográfico: una oportunidad de crecimiento económico . *Revistas Bolivianas*.

Roll, E. (1942). *Historia de las doctrinas económicas*. México: Fondo de Cultura Económica.

Thompson, W. (1929). Population. *American Journal of Sociology*, 959-975.  
Obtenido de [https://www.jstor.org/stable/2765883?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/2765883?seq=1#page_scan_tab_contents)

Urquidí, V. (2010). Población, globalización económica y social. En A. Francisco, *Obras escogidas de Victor L. Urquidí. Ensayos sobre población y sociedad* (págs. 187-198). México: El Colegio de México.

Zavala, M. E. (1992). Los antecedentes de la transición demográfica en México. *Historia Mexicana*.

# **ESTILOS DE LIDERAZGO EN ESTUDIANTES DE NIVEL MEDIO SUPERIOR: CASO PLANTEL 37 COLEGIO DE BACHILLERES DE TABASCO**

*Priscila Nayeli Ramos Martínez<sup>1</sup>*

*Rosa María Martínez Jiménez<sup>2</sup>*

*Leticia León Rodríguez<sup>3</sup>*

*Mariela Adriana Rodríguez Ocaña<sup>4</sup>*

## **RESUMEN**

Esta investigación se enfoca en dar a conocer el estilo de liderazgo y el desempeño académico de los estudiantes en el nivel medio superior del plantel No. 37 del Colegio de Bachilleres de Tabasco (COBATAB), ubicado en la Villa Macultepec, Centro en el Estado de Tabasco. La finalidad de la investigación es aportar conocimiento sobre el liderazgo y desempeño académico de los estudiantes del nivel medio superior en Tabasco y contribuir con ello a establecer nuevas propuestas que permitan alcanzar mejores resultados en el proceso educativo. Para el desarrollo del estudio se analizaron las variables dependientes de liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo con sus respectivas subdimensiones. El cuestionario se aplicó a través de formularios de Google Drive, el análisis de datos se realizó mediante Excel y el software estadístico en SPSS. Los resultados muestran una clara tendencia de los estudiantes a los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, sin embargo, algunas veces manifiesten tendencia al no liderazgo.

**PALABRAS CLAVE:** Liderazgo. Desempeño académico. Proceso educativo.

---

<sup>1</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

<sup>2</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. rosimarj@hotmail.com

<sup>3</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

<sup>4</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

## **INTRODUCCIÓN**

La educación media superior en México y en el mundo enfrenta una serie de retos para satisfacer la demanda de una sociedad que requiere jóvenes proactivos y propositivos capaces de involucrarse en el siguiente nivel dentro de las instituciones de educación superior y prepararse para su posterior inclusión en las organizaciones. El objetivo es que contribuyan al desarrollo y crecimiento de la economía. Es importante para las instituciones educativas, tener al alcance información que permita dar seguimiento al comportamiento de los estudiantes y al desempeño académico para establecer estrategias que permitan mejorar los resultados e impacten en la actitud y deseos de superación de los educandos.

En los primeros años del siglo XX, las investigaciones de liderazgo se realizaban mediante el enfoque de la teoría de los rasgos resaltando las características o cualidades del líder (Lupano y Castro, 2006). Hacia el año 1940, surgieron los estudios para dar origen a los modelos enfocados en la conducta del líder, posterior a ellos aparecen los modelos humanistas, los de contingencia o situacional y los modelos transformacionales o carismáticos (Trechera, 2003).

El liderazgo transformacional y transaccional fue propuesto por James MacGregor Burns en 1978, el concibió que los líderes transaccionales no se esfuerzan por un cambio cultural en la organización, pero trabajan en la cultura existente, mientras que los líderes transformacionales pueden tratar de cambiar la cultura organizacional, para él ambos tipos de liderazgo son excluyentes; es decir, un líder es transformacional o es transaccional, pero no manifiesta los dos estilos de liderazgo (Burns, 1978).

Bernard Bass (1985) extendió la obra de Burns explicando los mecanismos psicológicos que subyacen al Liderazgo Transformacional y Transaccional. Asimismo, amplió los conceptos iniciales para ayudar a explicar cómo el

liderazgo transformacional podría ser medido, al igual que el impacto en el desarrollo y motivación del seguidor. A su trabajo se sumaron importantes investigadores a lo largo del tiempo, Antonakis (2012); Bass y Avolio (1997); Bass y Avolio (1994); Avolio, Bass y Jung (1999); Bass y Avolio (2000); Bass y Avolio (2004).

El modelo de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Bass (1985) sufrió ajustes desde su origen hasta llegar al modelo denominado de rango completo o total. Esta teoría ha sido operacionalizada y puede ser medida de manera fiable por el *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5X* forma corta de 45 ítems, como se demuestra en estudios a gran escala que han modelado la heterogeneidad de la muestra (Antonakis, Avolio y Sivasubramaniam, 2003). Este modelo consta de nueve factores o subdimensiones que se agrupan en tres dimensiones o estilos de liderazgo: Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y No Liderazgo (Bass y Avolio, 2004).

El Liderazgo Transformacional (LTF) es el liderazgo que inspira a los seguidores a ir más allá de sus propias expectativas y se mide con cinco subdimensiones: Influencia Idealizada como Atributo (IIA); Influencia Idealizada como Conducta (IIC); Inspiración Motivacional (IM); Estimulación Intelectual (EI); y Consideración Individualizada.

El Liderazgo Transaccional (LTS) se enfoca en los resultados, administra la tarea y establece estímulos o refuerzos contingentes, se mide con dos dimensiones: Administración por Excepción Activa (AEA) y Premio Contingente (PC).

El No Liderazgo (NL) representa el estado inactivo del líder, la falta de compromiso, el no querer involucrarse en las decisiones de la organización. Se mide con dos subdimensiones: Administración por Excepción Pasiva (AEP)

Perspectivas científicas: Estrategias financieras, comerciales, turísticas, agroindustriales y de bienestar social.

representa al menos la toma de decisiones en forma tardía y el *Laissez Faire* (LF) es la actitud del líder de dejar hacer/dejar pasar.

### **OBJETIVOS Y METAS**

La presente investigación se enfoca en dar a conocer el estilo de liderazgo de los estudiantes del Plantel No. 37 del Colegio de Bachilleres de Tabasco (COBATAB), que permita describir la tendencia hacia el liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo, así como su relación con el desempeño académico. Se pretende confirmar la hipótesis de que el estilo de liderazgo tiene influencia significativa en el desempeño académico de los estudiantes de nivel medio superior.

### **MATERIALES Y MÉTODOS**

Se realizó una investigación deductiva con enfoque cuantitativo para describir la relación entre el liderazgo y el desempeño académico de los estudiantes. Se diseñó el cuestionario en la plataforma Google Drive mediante la herramienta formularios, con lo que se generó un enlace electrónico que se pudo compartir mediante WhatsApp, permitiendo que ellos pudieran responder en sus propios teléfonos celulares. Se obtuvieron 177 cuestionarios concentrados de forma automática por la plataforma Google Drive, en una hoja de cálculo compatible con Excel. La muestra fue aleatoria, se logró la participación de 177 alumnos de los semestres primero, tercero y quinto del ciclo Agosto 2016 - Enero 2017, lo que representa el 38.27% de la población total.

La información para discernir se obtuvo directamente de los estudiantes del COBATAB Plantel No. 37 de la Villa Macultepec, Centro, del estado de Tabasco, mediante la aplicación del cuestionario multifactor de liderazgo en su forma corta, conocido como MLQ-5X Forma Corta de Bass y Avolio (2000) adaptado al español y al contexto escolar del nivel superior en México por el Dr. José Ángel

Coronado Quintana en la Universidad de Sonora (UNISON)<sup>1</sup>, se compone de 65 ítems de los cuáles 45 corresponden al MLQ-5X forma corta y 20 al desempeño académico del estudiante, su diseño es a escala de Likert de 5 en donde:

1 = Nunca;                      2 = Raras veces;  
 3 = Algunas veces;        4 =Frecuentemente y  
 5 = Siempre.

Tabla 1. Operacionalización de las variables de liderazgo.

Dimensión	Subdimensión	Indicadores
Liderazgo Transformacional	Influencia Idealizada como Atributo	Orgullo del seguidor
	Influencia Idealizada como Conducta	Valores del líder
	Inspiración Motivacional	Líder Motivador
Liderazgo Transaccional	Estimulación Intelectual	Congruencia del líder
	Consideración Individualizada	Dedicación a los seguidores
	Premio Contingente	Reconocimiento del esfuerzo de los seguidores
No Liderazgo	Administración por Excepción Activa	Orientación a resolver errores
	Administración por Excepción Pasiva	Desidia del líder
	Laissez Faire	Indiferencia

Fuente: Elaboración propia fundamentada en las evidencias empíricas de la investigación.

<sup>1</sup> Coronado Quintana José Ángel. Universidad de Sonora (UNISON). El cuestionario multifactor de liderazgo fue adaptado al contexto estudiantil en la División Académica de Ciencias Económico Administrativas, sumando a los 45 ítems del MLQ-5X Forma Corta, 20 ítems de desempeño estudiantil. Fue dado a conocer a través del grupo de Doctorado en Administración 4ª Generación de la Universidad Autónoma de Guadalajara, Campus Tabasco en el año 2013.

Perspectivas científicas: Estrategias financieras, comerciales, turísticas, agroindustriales y de bienestar social.

Tabla 2. Operacionalización de las variables de desempeño del líder.

Dimensión	Subdimensión	Indicadores
Desempeño del líder	Esfuerzo Extra	Incluyente
	Efectividad	Propositivo
	Satisfacción con el Liderazgo	Aceptación del líder

Fuente: Elaboración propia fundamentada en las evidencias empíricas de la investigación.

Tabla 3. Operacionalización de las variables de desempeño académico.

Dimensión	Indicadores
Desempeño académico	Identidad
	Autoconocimiento
	Confianza
	Autocontrol
	Honradez
	Integridad
	Adaptabilidad
	Reconocimiento y aceptación
	Iniciativa
	Compromiso
	Amistad
	Confianza
	Aprendizaje
	Inspiración
	Comunicación
	Motivador
	Confianza
Eficacia	
Ejemplo	
Trabajo en equipo y colaboración	

Fuente: Elaboración propia fundamentada en las evidencias empíricas de la investigación.

**RESULTADOS**

Se calculó el Alfa de Cronbach por constructo, uno para cada subdimensión de estudio, (Tabla 4).

Tabla 4. Alfa de Cronbach por constructos.

Dimensión	Subdimensión	Código	Preguntas	Alfa de Cronbach
Liderazgo Transformacional	Influencia Idealizada como Atributo	IIA	1-4	0.687
	Influencia Idealizada como conducta	IIC	5-8	0.752
	Inspiración Motivacional	IM	9-12	0.803
	Estimulación Intelectual	EI	13-16	0.787
	Consideración Individual	CI	17-20	0.689
Liderazgo Transaccional	Premio Contingente	PC	21-24	0.672
	Administración por Excepción Activa	AEA	25-28	0.812
No Liderazgo	Administración por Excepción Pasiva	AEP	29-32	0.751
	Laissez Faire	LF	33-36	0.734
Desempeño del Líder	Esfuerzo Extra	EE	37-39	0.808
	Eficacia	EF	40-43	0.825
	Satisfacción del líder	SAT	44-45	0.721
Desempeño Académico	Iniciativa, compromiso, Trabajo en equipo	DA	55-65	0.916

Fuente: Elaborada con datos obtenidos por la investigación.

**Población encuestada por género**

Del total de estudiantes encuestados 177, con respecto al género, 98 fueron mujeres y 79 hombres, lo que se aprecia en la figura siguiente.

Perspectivas científicas: Estrategias financieras, comerciales, turísticas, agroindustriales y de bienestar social.

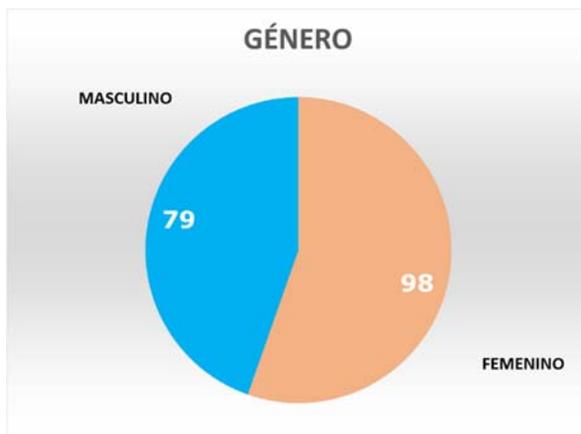


Figura 1. Género.  
Fuente: Elaborada con datos de la investigación.

### Frecuencia por semestre

La frecuencia indica que de los 177 encuestados, 117 son de primer semestre, 33 de tercero y 27 de quinto (Tabla 5).

Tabla 5. Semestre.

Semestre	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1	117	66.1	66.1	66.1
3	33	18.6	18.6	84.7
5	27	15.3	15.3	100.0
Total	177	100.0	100.0	

Fuente: Elaborada con datos de la investigación.

## DISCUSIÓN

El análisis de tendencia se realizó con el modelo de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Bass y Avolio (2004), denominado modelo de rango total, que, como se mencionó antes consta de tres dimensiones o variables de análisis, con nueve subdimensiones. La primera dimensión, es el Liderazgo

Transformacional con cinco subdimensiones de estudio: Influencia Idealizada como Atributo (IIA); Influencia Idealizada como Conducta (IIC); Inspiración Motivacional (IM); Estimulación Intelectual (EI); y, Consideración Individualizada (CI).

La segunda dimensión en estudio del modelo es el liderazgo transaccional con dos subdimensiones de análisis: Premio Contingente (PC) y Administración por Excepción Activa (AEA).

La tercera dimensión del modelo teórico es no liderazgo, también cuenta con dos subdimensiones de análisis: No liderazgo (NL) y *Laissez Faire* (LF).

Adicionalmente. el modelo permite medir el desempeño de líder con tres subvariables de análisis: esfuerzo extra, eficacia y satisfacción del líder.

El modelo teórico en estudio analiza la variable desempeño académico, para medir el grado de satisfacción del estudiante del nivel medio superior y su identidad y compromiso con su institución.

### **Tendencias hacia el Liderazgo Transformacional**

La tendencia con relación al liderazgo transformacional es positiva, las respuestas más frecuentes fueron la tres y la cuatro. Considerando lo anterior, la tendencia del líder es inspirar con sus atributos y conducta, frecuentemente es un líder motivador, estimula a sus seguidores a superarse intelectualmente y los considera de manera individual, es capaz de interesarse en sus seguidores por la persona que son (Figura 2).

Perspectivas científicas: Estrategias financieras, comerciales, turísticas, agroindustriales y de bienestar social.

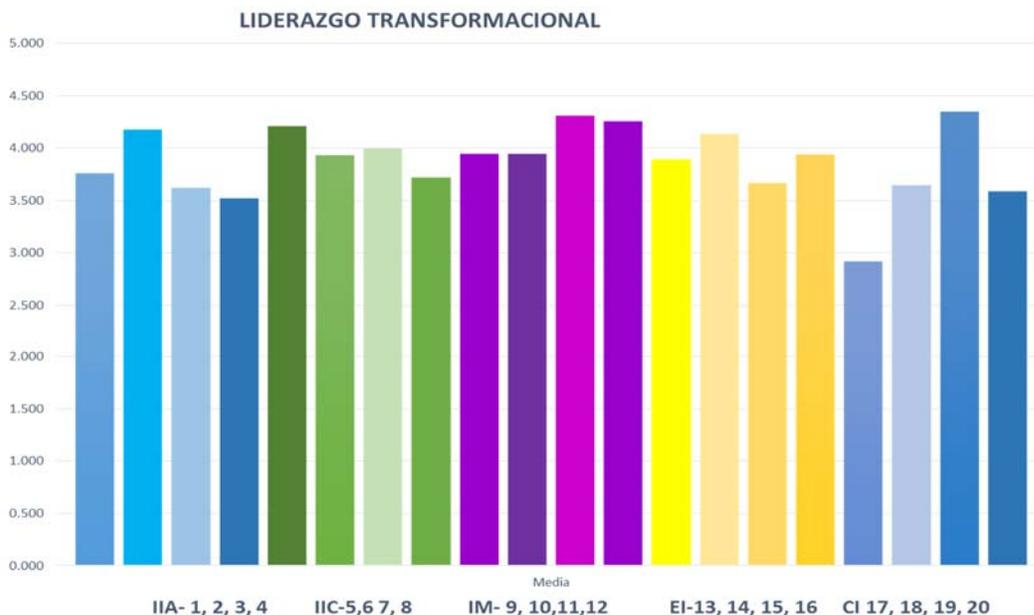


Figura 2. Liderazgo transformacional.

Fuente: Elaborada con datos de la investigación.

### Tendencias hacia el Liderazgo Transaccional

Tratándose del liderazgo transaccional los estudiantes muestran una tendencia positiva al premio contingente y a la administración por excepción activa, es el tipo de líder que frecuentemente ofrecerá algún beneficio con la finalidad de lograr los objetivos o metas de su equipo de trabajo. Le gustan los incentivos, ya que muestran tendencia al refuerzo contingente pero de igual forma a veces requerirán la promesa del castigo para actuar. Los resultados de estas variables muestran índices entre 3 y 4 (Figura 3).



Figura 3.1 Liderazgo transaccional.  
Fuente: Elaborada con datos de la investigación.

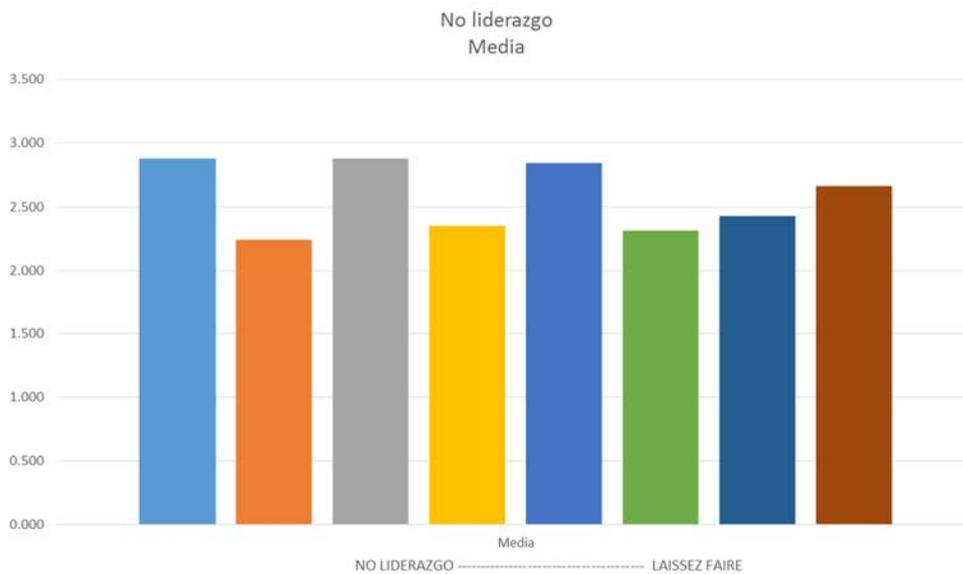


Figura 4. No liderazgo.  
Fuente: Elaborada con datos de la investigación.

### Tendencias hacia el No Liderazgo

A pesar de lo anterior el líder también puede caer en los supuestos del no liderazgo y del *laissez faire*. Es un líder que algunas veces, si la situación lo propicia, podría no esforzarse por alcanzar los objetivos deseados y caer en una actitud despreocupada o pasiva, es el joven que, si el profesor deja de coaccionar, es decir de prometer incentivos o castigo, hará como que no se da cuenta que hay que cumplir con las tareas propuestas.

### Tendencias hacia el desempeño del líder

Los estudiantes pueden ser líderes que dan el extra, hacer las cosas con eficacia y sentirse satisfechos con su actitud, sin embargo, de acuerdo a la figura 5, esto puede requerir un poco de motivación por parte de sus profesores, lo que se explica fácilmente por el hecho de tratarse en su mayoría de jóvenes de primero y tercer semestre.

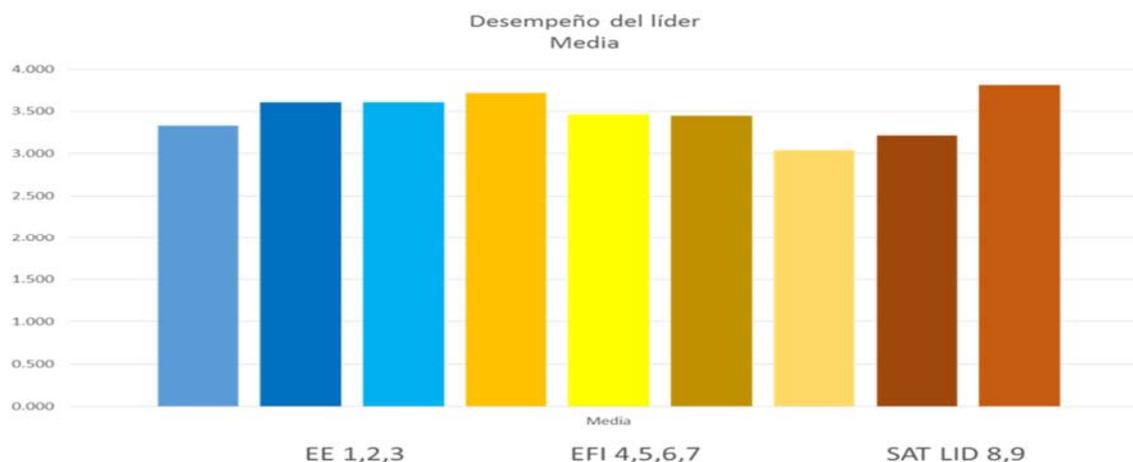


Figura 2. Desempeño del líder.

Fuente: Elaborada con datos de la investigación.

## Tendencias hacia el desempeño académico

Finalmente con relación a su desempeño académico, los jóvenes estudiantes de bachillerato se muestran orgullosos de su plantel, se sienten a gusto con sus instalaciones, perciben interés por parte de sus profesores, se sienten adaptados y encuentran identificación y reconocimiento con sus compañeros. En síntesis, se puede decir que los profesores tienen una masa fácilmente moldeable, con buena actitud e interés en sus alumnos pueden lograr grandes resultados.

La figura de tendencias para el desempeño académico, se muestra alta en las respuestas 3 y 4, lo que indica los estudiantes frecuentemente se sienten satisfechos con sus resultados en la escuela.



Figura 6. Desempeño académico.

Fuente: Elaborada con datos de la investigación.

## CONCLUSIONES

La investigación ha dado lugar a interpretar de forma cuantitativa el estilo de liderazgo de los estudiantes del nivel medio superior, específicamente del plantel No. 37 del (COBATAB), así como su desempeño académico. Los

Perspectivas científicas: Estrategias financieras, comerciales, turísticas, agroindustriales y de bienestar social.

estudiantes muestran una clara tendencia a los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, lo que los coloca en un *status quo* de superación constante, motivados y acostumbrados a cumplir con sus tareas, de igual forma muestran capacidad para dar el extra y trabajar con eficacia. Sin embargo, tienen una mediana tendencia al no liderazgo, lo que los pone en riesgo de no alcanzar los objetivos deseados.

Si se interpretan de forma correlacionada los resultados del liderazgo transaccional y del no liderazgo, es necesario que el estudiante conozca cuáles son las tareas a realizar, que se establezcan los objetivos para que pueda cumplir con las mismas instrucciones confusas o la falta de ellas pueden afectar su comportamiento, esto denota que, si bien el estudiante es capaz de tener iniciativa, incluso hacer un esfuerzo extra, en algún momento puede ser susceptible de dejar de hacer sus tareas o dejar pasar el tiempo para cumplirlas, actitudes relacionadas al *laissez faire*.

Lo anterior pone de manifiesto que el estilo de liderazgo de los jóvenes estudiantes se relaciona con la forma en que los profesores, autoridades escolares y padres de familia se comunican con ellos. Su desempeño académico muestra que a ellos les gusta su ambiente escolar, se sienten identificados con su institución y con sus profesores, disfrutan su ambiente escolar y han creado sentido de pertenencia. Los buenos o malos resultados van más allá de su propia actitud o liderazgo.

Futuras investigaciones deberán enfocarse en estudiar el estilo de liderazgo de autoridades escolares y profesores para conocer qué pasa con la otra cara de la moneda, esto llevaría a diseñar propuestas que mejoren las relaciones y potencialicen los resultados del estilo de liderazgo y su relación con el desempeño académico de los estudiantes.

## REFERENCIAS

- Antonakis, J. Avolio, B. y Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 261-295. doi:10.1016/S1048-9843(03)00030-4.
- Antonakis, J. (2012). Transformational and Charismatic Leadership. En J. Antonakis, D. Day. y J. A. David V. Day (Ed.), *The nature of leadership* (2a ed, pp. 256-288). SAGE Publications, Inc. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/258221547\\_Transformational\\_and\\_Charismatic\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/258221547_Transformational_and_Charismatic_Leadership)
- Avolio, B., Bass, B. y Jung, D. (1999). *Re-examining the components of transformational and transaccional leadership using multifactor leaership questionnaire.* Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1348/096317999166789/pdf>
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations* (Ilustrada ed.). New York, USA: Free Press.
- Bass, B. y Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership.* Thousand Oaks, CA, USA: SAGE.
- Bass, B. y Avolio, B. (2000). *MLQ Multifactor leadership questionnaire. Second Edition. Sampler Set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form 5XShort.* Published by Mindgarden, Inc.
- Bass, B. y Avolio, B. (2007). *Multifactor leadership questionnaire.* Menlo Park, USA: Mind Garden Inc. Recuperado de <http://www.mindgarden.com>
- Bass, B. y Avolio, B. (2004). *Multifactor leaderShip questionnaire: Manual an Sampler Set.* New York, USA: Mind Garden.

Perspectivas científicas: Estrategias financieras, comerciales, turísticas, agroindustriales y de bienestar social.

Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper y Grow.

Clarke, S. (2013). Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, pp. 22-49.

Lupano, M. y Castro, A. (01 de 12 de 2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 6. doi:10.18682/pd.v6i0.444

Raffo, D. (2012). Blogging as a reflective tool for leadership development: An exploratory study of a leadership practicum grounded in the relational leadership model. *Delta Pi Epsilon Journal*, pp. 39-51.

Trechera, J. (2003). *Introducción a la psicología del trabajo* (Ilustrada ed.). Córdoba, Argentina: Desclée de Brouwer.

## **ESTRATEGIAS FINANCIERAS DEL GRUPO CHEDRAUI**

*Armando Mayo Castro<sup>1</sup>*

*Roxana Araceli Morales Gómez<sup>2</sup>*

*Beatriz Pérez Sánchez<sup>3</sup>*

### **RESUMEN**

Analizar como las grandes empresas del sector comercio aplican estrategias financieras competitivas en el ámbito nacional e internacional, sigue siendo vigente en la era de la globalización de los mercados. Se particulariza el caso de Grupo Chedraui, un corporativo mexicano de origen familiar, cuya participación en el mercado minorista le ha permitido reinventarse a través de estrategias financieras y adquisiciones que le conceden acumular utilidades y constituye un referente de desarrollo en la actividad comercial, creando un nuevo modelo de consumo y estética comercial.

### **INTRODUCCIÓN**

Chedraui es una tienda de autoservicio que de acuerdo con Oliveros (2015) es el formato predilecto, en las cuales el consumidor asume todas las fases de la compra: desde la búsqueda, comparación y selección en productos desde perecederos hasta línea blanca; también se caracteriza por brindar un ambiente cálido y amplia gama de servicios (López, 2013); por este acercamiento que se da entre el consumidor final y el producto Chedraui es considerado parte del mercado minorista (Vargas y Rodríguez, 2016). Por lo general, este tipo de giro compra a mayoreo a productores regionales para optimizar costos (León, 2007).

---

<sup>1</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. armando.mayo@ujat.mx

<sup>2</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

<sup>3</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. beatrizperez10@hotmail.com

Perspectivas científicas: Estrategias financieras, comerciales, turísticas, agroindustriales y de bienestar social.

El crecimiento de las tiendas de autoservicio como Chedraui, Wal-Mart y Soriana que se ha dado en las últimas tres décadas, es debido a factores como: crecimiento demográfico, urbanización, ingreso de la mujer en la fuerza laboral, costos de oportunidad del tiempo, mayor ingreso en el hogar, la adquisición de vehículos que permite el desplazamiento a otros lugares para comprar, el acceso a refrigerados en casa y el incremento en la demanda de productos alimenticios procesados y congelados, productos para el hogar y muebles los cuales son ofrecidos por este formato de autoservicio (Reardor y Berdegú, 2002).

## **OBJETIVOS Y METAS**

Analizar las características y estrategias competitivas que le permitieron a Grupo Chedraui su posicionamiento en el territorio mexicano y en el sureste de los Estados Unidos, a fin de considerar un referente de éxito ante las empresas de nueva creación.

## **METAS**

Difundir los resultados de investigación ante la comunidad académica.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Los métodos empleados son: histórico y analítico.

## **RESULTADOS**

### **Aspectos teóricos**

Se entienden como estrategias financieras todas aquellas acciones encaminadas a generar valor en la empresa para generar mayores utilidades ante el contexto fluctuante de condiciones económicas, políticas y sociales adversas; por su parte García y Paredes (2014), consideran como estrategia financiera a las proyecciones de inversión, fusiones, adquisiciones, análisis de

márgenes de rentabilidad, estudio de precios y demandas, incursión de nuevos productos, disponibilidad de fondos, maximización de recursos, financiamiento en moneda externa, costos de capital, manejo de riesgos, fideicomisos de inmuebles, análisis de origen y aplicación de recursos.

### **Antecedentes históricos**

Los orígenes del Grupo Chedraui se remontan a la ciudad de Xalapa, Veracruz, donde el matrimonio del Sr. Lázaro Chedraui Chaya y la Sra. Ana Caram de Chedraui, ambos de origen Libanés, crearon una mercería llamada *El Puerto de Beyrouth*, (Chedraui, 2010) (Corona, 2016). En 1927 el negocio de la familia Chedraui fue creciendo y realizaron un cambio de nombre a la empresa: *Casa Chedraui: La única de Confianza* (Grupo Comercial Chedraui, 2018); fue el primer acercamiento a lo que sería el nombre del corporativo. El negocio de la familia Chedraui fue creciendo y para el año de 1957 ya registraban la contratación de 15 colaboradores, aunado a la ampliación del negocio (Grupo Comercial Chedraui, 2018).

### **Crecimiento de Chedraui a nivel nacional e internacional**

En el año de 1961, el negocio de ropa, telas y artículos de mercería de los Chedraui había crecido considerablemente (Chedraui, 2010), trabajaban bajo un sistema desde menudeo hasta mayoreo, para lo cual era necesario un equipo de 80 colaboradores, liderados por el Sr. Antonio Chedraui Caram, hijo de los originales dueños del negocio; y una vez más consideran necesario un cambio de nombre: “*Almacenes Chedraui*” (Grupo Comercial Chedraui, 2018). En 1970, *Super Chedraui* apertura en la misma ciudad de Xalapa, iniciando labores con 70 empleados que al año siguiente se convirtieron en 180 por los nuevos departamentos anexados (Grupo Comercial Chedraui, 2018).

Diez años más tarde, el formato de autoservicio ya estaba atendiendo la demanda del 20 % de los mexicanos (González-Estrada, 2016). En 1983 se crean

Perspectivas científicas: Estrategias financieras, comerciales, turísticas, agroindustriales y de bienestar social.

dos tiendas departamentales: una en la ciudad de Villahermosa, Tabasco denominada *Comercial Las Galas* y otra en Xalapa, Veracruz (Grupo Comercial Chedraui, 2018), en el primer centro comercial de esa ciudad, llamado: *Plaza Crystal* (INAFED, 2014).

En el año de 1985 es creada la razón social de “Tiendas Chedraui” para las tiendas de autoservicio, las cuales, junto con los almacenes y las tiendas departamentales que en suma eran seis tiendas (Grupo Comercial Chedraui, 2010), son canalizadas a un solo eje concentrador llamado Grupo Chedraui, ya que antes cada tienda estaba constituida como una sociedad independiente (Grupo Comercial Chedraui, 2018).

En 1995 invirtiera en Bodega Latina Corporation misma sociedad que opera El Super, en la ciudad de California, dicho concepto de autoservicio dirigido al consumidor hispano (Grupo Comercial Chedraui, 2010).

El corporativo Chedraui decide enfocarse al giro de autoservicios por lo que vende *Comercial Las Galas* a una cadena de tiendas departamentales en 1997 (Grupo Comercial Chedraui, 2018). Para el año 2000 el 45 % de las ventas al menudeo eran realizadas en tiendas de autoservicio (González-Estrada, 2016); en ese mismo año, Chedraui era reconocida entre las 50 empresas más importantes en México por la generación de 13,111 empleos (Turner, 2003); a finales del año 2004 Grupo Chedraui tenía una participación en acciones de *Bodega Latina Corporation* del 66.2 %, dicha sociedad ya contaba con seis tiendas en el suroeste de Estados Unidos (Grupo Comercial Chedraui, 2010)

Fue de gran relevancia para el éxito de Grupo Chedraui, la adquisición de 29 sucursales de la empresa francesa Carrefour distribuidas en diferentes partes de la República Mexicana con las cuales logró consolidar su posición en el mercado de autoservicio (Grupo Comercial Chedraui, 2018); en este mismo año se crea el formato de Súper Chedraui que atiende a poblaciones con 25,000 personas (Grupo Comercial Chedraui, 2010).

En 2007, Grupo Chedraui se impone metas ambiciosas de expansión por lo que abre 27 tiendas en México e integra el negocio inmobiliario como parte de sus operaciones, lo cual facilita la administración y mantenimiento de inmuebles donde se ubican las tiendas generando ingresos por las rentas de locales (Grupo Comercial Chedraui, 2010).

La economía global casi colapsa debido a la gran recesión en 2008, como consecuencia de una crisis inmobiliaria en Estados Unidos, afectando a México sobre todo en las exportaciones con un descenso en el sector manufacturero automotriz y en materiales para construcción (A. Jaramillo y Jaramillo, 2016); aun así el Grupo Chedraui sigue posicionándose en tierras estadounidenses con la adquisición de siete tiendas de Gigante en Estados Unidos por medio de Bodega Latina que funge como subsidiaria (Grupo Comercial Chedraui, 2010).

Para 2009 Grupo Chedraui estaba conformado por 113 tiendas Chedraui, 33 Tiendas Súper Chedraui y la participación mayoritaria de las tiendas El Súper ubicadas en el extranjero (Grupo Comercial Chedraui, 2010). En 2010, la población sigue creciendo y con ello la demanda de productos alimenticios y servicios (Thiébaut y Velázquez, 2017), y Grupo Chedraui aprovecha esta ventaja que le permite obtener ingresos suficientes para comprar la cadena de Supermercados Fiesta en Estados Unidos (Corona, 2016) en este mismo año hace su debut en la bolsa de valores, cotizando sus acciones a un precio de mínimo de \$33.50 pesos por acción (Grupo Comercial Chedraui, 2012).

Al 2013, había 211 tiendas en México con diferentes formatos (Tienda Chedraui, Súper Chedraui, Selecto Súper Chedraui, Selecto Chedraui) y 45 en Estados Unidos, al año siguiente se apertura cinco más en cada país, y el grupo Chedraui contaba con alrededor de 35,000 empleados (Grupo Chedraui, 2015).

En 2015, el formato de autoservicio abastecía en 60 % de la demanda del comercio al menudeo; mientras tanto, Grupo Chedraui operaba 224 sucursales en México y en Estados Unidos en las ciudades de California, Nevada y Arizona

Perspectivas científicas: Estrategias financieras, comerciales, turísticas, agroindustriales y de bienestar social.

eran 54 supermercados, al año siguiente se inauguran 10 tiendas más en México y 4 en Estados Unidos (Grupo Comercial Chedraui, 2018).

Actualmente el grupo Chedraui cuenta con 179 Chedraui entre ellos los Selecto que aportan el 62 % de ingresos al corporativo Chedraui, 57 Súper Chedraui con un porcentaje de ingreso del 8.4 %, 12 Súper Che con 0.4 % de impacto al ingreso total y 14 Supercito con 0.1 % de aportación, localizados en 25 Estados de la república mexicana, y 59 El Súper en Estados Unidos q aporta alrededor del 28.2 % del ingreso total.

### **Estructura y piso de ventas**

De acuerdo al Informe anual del 2017, el Grupo Chedraui se divide en tres líneas negocio: Autoservicio en México, Autoservicio en Estados Unidos e Inmobiliaria; por su parte el autoservicio en México se divide en cuatro de diferentes formatos: Selecto Chedraui que ofrece una amplia gama de marcas y productos establecidos en ciudades con más de 100,000 habitantes, donde se ofrecen productos orgánicos, Kosher, gourmet y con una mayor valor agregado, los espacios son de entre 2,859 a 11,347 metros cuadrados con una gama de 99,000 productos; Súper Chedraui ubicados en ciudades de al menos 25,000 habitantes, cuyas extensiones varían de 708 a 3,534 metros cuadrados con 35,000 productos en exhibición; Súper Che tienen una extensión de entre 643 a 1,305 metros cuadrados y una gama de productos de 6,800 y Supercito con espacios de entre 204 y 322 metros cuadrados con 2000 productos; por su parte el concepto de El súper en Estados Unidos tienen extensiones de entre 1251 a 4,346 metros cuadrados, y una lista de productos de 11,500 variedades. Estas divisiones de formato implican estrategias que se explicaran desde el Ángulo financiero.

## Ventas del Grupo Chedraui

Cabe señalar, que ante la situación económica cambiante, Chedraui se mantuvo creciendo y sus ventas no fueron afectadas por las crisis económicas (Figura 1); aunque su incremento si varía de un año a otro, las cifras en pesos cada año aumentan muy por encima del promedio de crecimiento anual en el país.

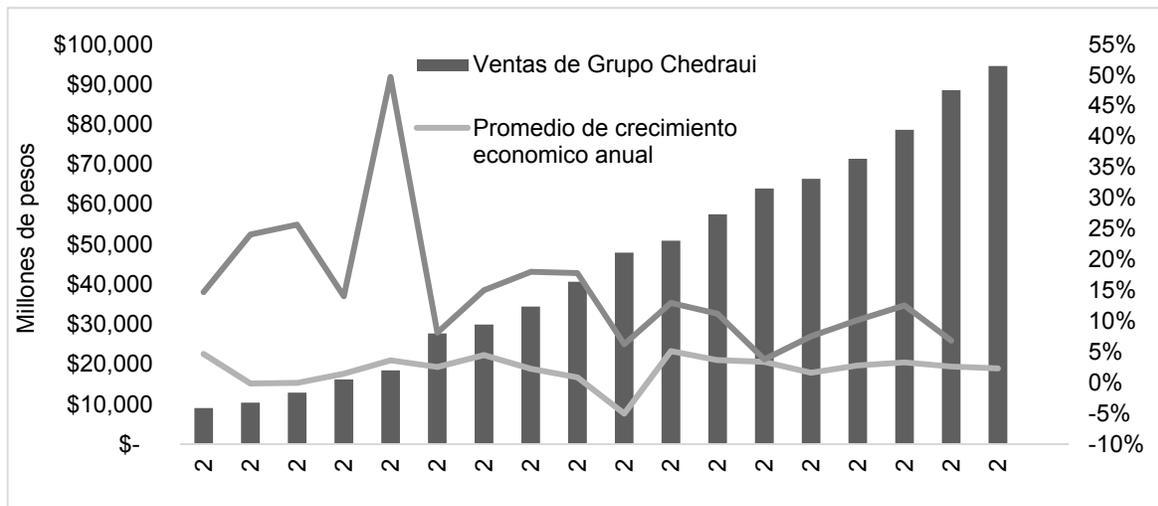


Figura 1. Crecimiento económico en México y ventas de Chedraui.

Fuente: Informes anuales de Chedraui: 2009, 2013, 2016, 2017 y 2018; INEGI, 2018.

## Competencia

Es reconocido como el tercer minorista más importante de México, en segundo lugar se encuentra Soriana y en primero el gigantesco corporativo de Wal-Mart, con más de 3134 unidades en operación (Figura 2) y ventas de \$573 mil millones de pesos quintuplicando así los ingresos y multiplicando por casi diez veces la cantidad en sucursales de Chedraui en 2017, la diferencia en ingresos es abismal entre un corporativo y otro (Figura 3).

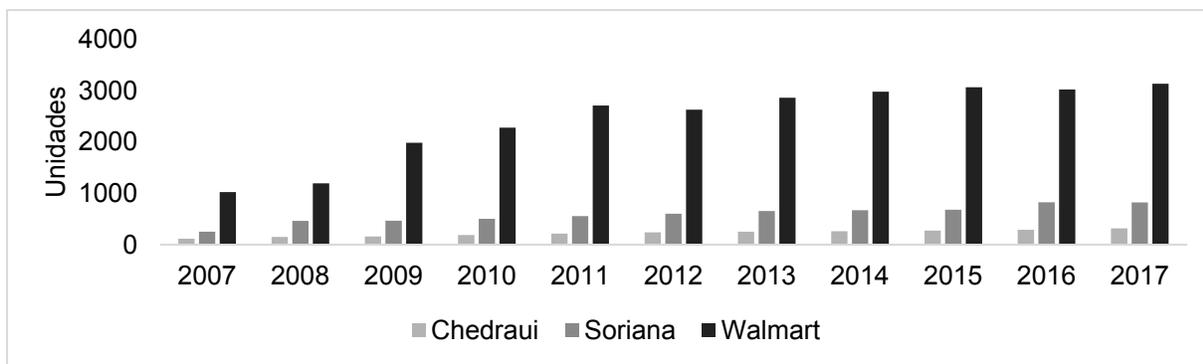


Figura 2. Sucursales de Chedraui, Soriana y Wal-Mart.

Fuente: Elaboración propia con base en los informes anuales: Grupo Comercial Chedraui, 2010, 2012, 2015, 2017, 2018; Soriana, 2018; Walmex, 2017.

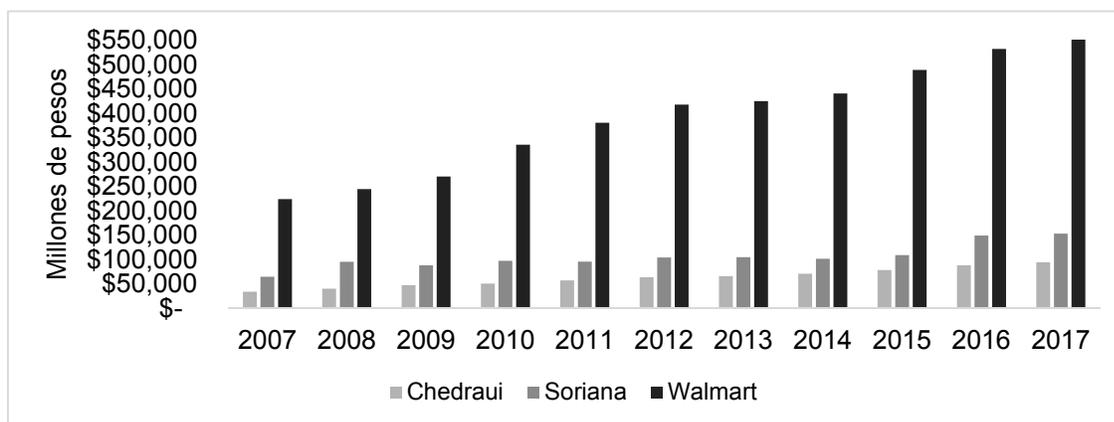


Figura 2. Ingresos consolidados de Chedraui, Soriana y Wal-Mart.

Fuente: Elaboración propia con base en los informes anuales: Grupo Comercial Chedraui, 2010, 2012, 2015, 2017, 2018; Soriana, 2018; Walmex, 2017.

El comportamiento de los datos de ingresos al momento de calcular el incremento porcentual actúan distinto a las cantidades en pesos nominal, ya que Soriana tiene sesgos en ventas tanto a la alza como a la baja que incluso llegan a convertirse en decremento respecto al ingreso del año anterior, por su parte Chedraui y Wal-Mart se mantienen con incrementos donde Chedraui se mantiene más años con aumentos como en 2008 y 2009, pese a la crisis de ese momento, de igual forma en 2012, 2013, 2014 (Figura 4); lo cual denota un crecimiento sostenido, donde no hay variaciones drásticas y la afectación por contexto económico en nulo, parte de esto se observa en la primera figura.

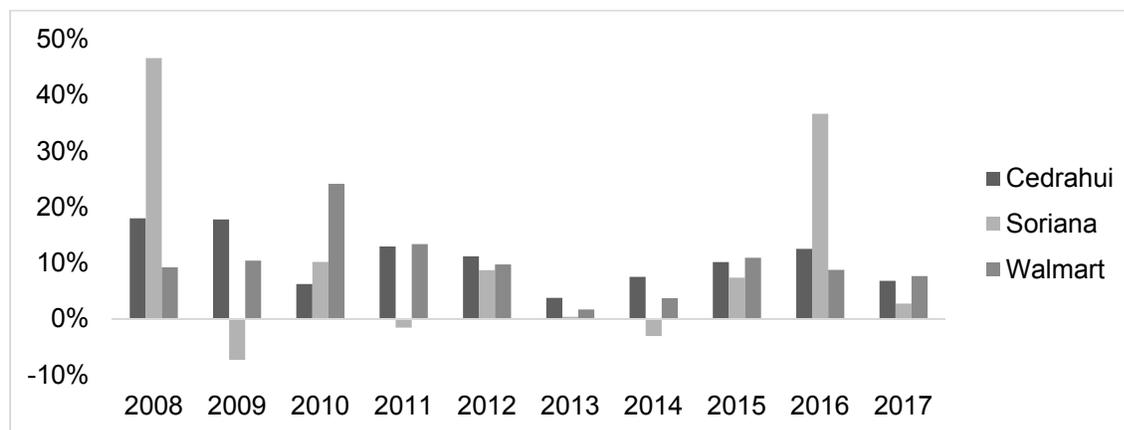


Figura 3. Incremento en Ingresos consolidados de Chedraui, Soriana y Wal-Mart.

Fuente: Elaboración propia, con base en los informes anuales de: Grupo Comercial Chedraui, 2010, 2012, 2015, 2017, 2018; Soriana, 2018; Walmex, 2017.

Un dato que lleva a pensar en los verdaderos buenos resultados del Grupo Comercial Chedraui, es el indicador del promedio de ingresos anuales por sucursal (Figura 5); si bien, Chedraui es superado por Soriana y por Wal-Mart en números de unidades (Figura 2), este los abate con diferencias de hasta por cientos de millones de pesos y se ha mantenido así en la última década; por lo tanto, se puede asegurar que la eficiencia de Chedraui por tienda, es una estrategia diferencial ante su competencia; por lo que si crece en expansión, seguramente puede debatir con sus rivales en índices de ventas.

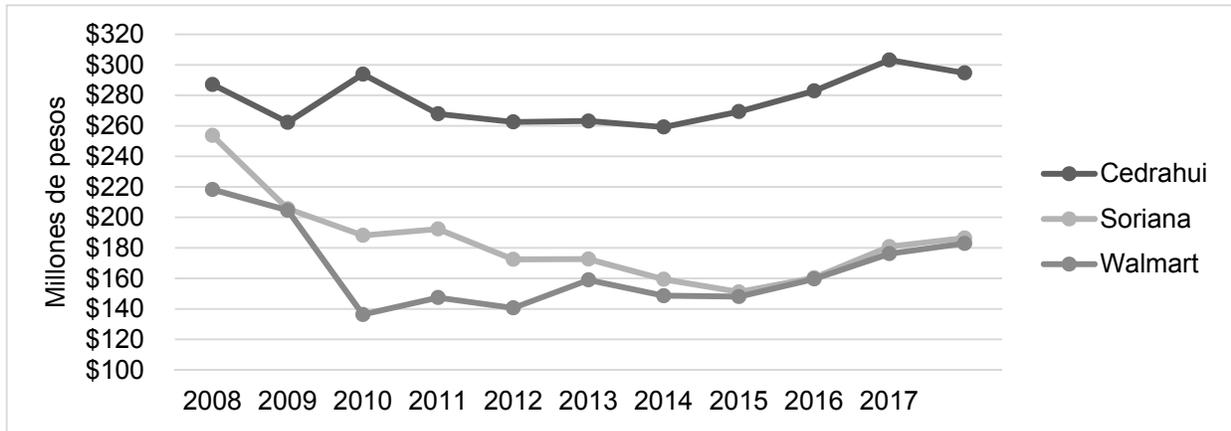


Figura 4. Promedio de ventas anuales por tienda.

Fuente: Elaboración propia, con base en los informes anuales de: Grupo Comercial Chedraui, 2010, 2012, 2015, 2017, 2018; Soriana, 2018; Walmex, 2017.

Chedraui se mantiene por debajo del incremento anual en utilidades ante Soriana y Wal-Mart, pero se deja notar que la crisis de 2009 le permitió tener mayor rendimiento que Soriana, de igual forma en 2013 mientras Wal-Mart y Soriana disminuyeron en utilidades, Chedraui presenta un comportamiento contrario (Figura 6); esto se debe a que la estrategia de bajos precios funciona en momentos de deficiencias económicas nacionales, así también se explica el sacrificio de utilidades por los bajos precios sostenidos.

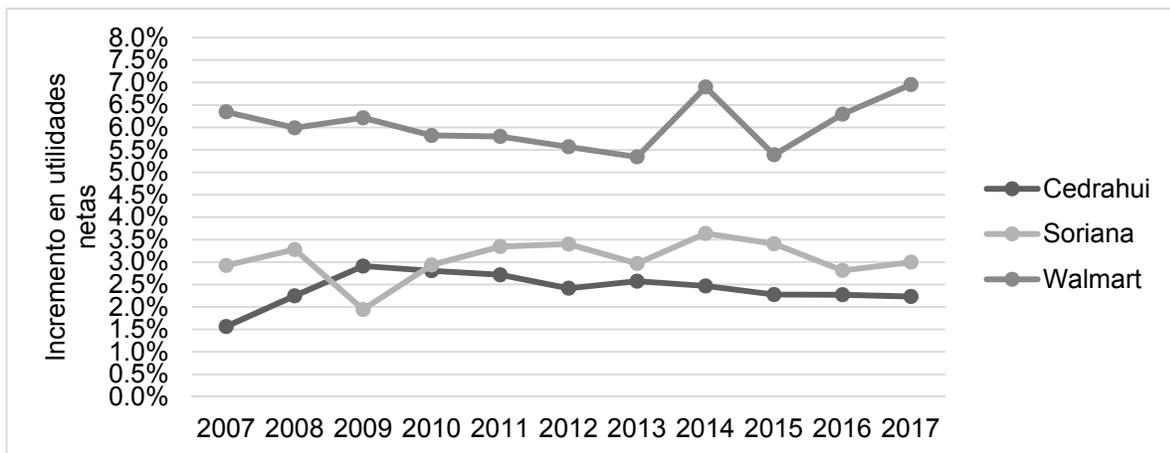


Figura 5. Incremento porcentual de utilidades netas.

Fuente: Elaboración propia, con base en los informes anuales de: Grupo Comercial Chedraui, 2010, 2012, 2015, 2017, 2018; Soriana, 2018; Walmex, 2017.

### **Estrategias financieras**

Grupo Chedraui está considerado de acuerdo a Vargas y Rodríguez (2016) dentro de los oligopolios del mercado minorista en nuestro país, por el alto poder adquisitivo que ha obtenido a partir de participación en el mercado junto con Wal-Mart y Soriana sus grandes competidores, aunque sus ventas en pesos no son realmente comparables, si lo son sus estrategias y fortalezas para mantenerse posicionado como sus adquisiciones e inversiones estratégicas para su expansión, la diversificación de formatos que atiende a diferentes segmentos, en su momento la estrategia de las tarjetas de crédito por medio de banco fácil, los monederos electrónicos, ventas en línea, precios bajos, entre otros aspectos.

### **Estrategias de compras**

Chedraui como un gran comercializador adquiere el beneficio de fijar precios y calidad a sus proveedores (Borbón, 2001). De acuerdo con el informe anual de 2017 Chedraui dice no mantener dependencia en los proveedores ya que cuenta con más de 2,600, sin que alguno sobrepase el 5 % de las compras totales, por otra parte, el consumo de productos nacionales en su mayoría permite obtener bajos costos y sumar a la economía nacional; en el último año solo se importó el 2.5 % del total de los productos en existencia.

Suma crear alianzas con los agricultores de la región como en el caso de las empacadoras de limón de Xalapa (Thiébaut y Velázquez, 2017); productores de la nuez de macadamia en Veracruz desde 1997 (Torres Gastelú, 2012); o con los clúster agroindustriales como el de papaya en Veracruz (Bada Carbajal, y Rivas Tovar, 2010); e incluso con productores de melón en Coahuila y Chihuahua (Espinoza, Ramírez, Guerrero y López, 2017).

### **Competencia basada en precios**

Castañeda Sabido (2012) en su estudio de la competencia de precios, deja ver a Chedraui como un supermercado con muy bajos precios ante la competencia de Soriana y Wal-Mart entre otros establecimientos; con lo cual se cumple su política de precios bajos; ya que Chedraui a diferencia de sus competidores que basan sus precios en márgenes objetivos, Chedraui lo hace en función en la comparación de precios a nivel central, nacionales, locales para lo cual escanea más de 2400 tickets diario de la competencia y se realizan más de 1,900 ajustes diarios de precio a más 85,200 productos, cabe mencionar que el gerente de tienda tiene la facultad de hacer cambios de precio de manera local (Alfonso, 2010).

### **Adquisiciones**

La compra de la cadena Carrefour le permitió al Corporativo Chedraui expandirse con 29 tiendas a la región céntrica y norte del país, ya que en 2005 solo tenía presencia en lado sur; por su parte en Estados Unidos adquirió 7 tiendas del Grupo Gigante en 2008, 10 de Fiesta Food en 2010, y 8 de Vale Plus en 2012 por medio de su subsidiaria La Bodega Latina, del que es propietario del 88.89 % de su capital (Chedraui, 2018); la última adquisición de Chedraui con 63 tiendas de Fiesta Mart, con un costo de 265 millones de dólares, le permite posicionarse en California, Arizona, Nevada, Nuevo México y Texas, bajo el Formato El Súper (Pallares, 2018); con la misma inversión provista del 7 % de sus ingresos consolidados se incluye en el proyecto de expansión de este año la apertura de 42 sucursales en México de las cuales el 70 % enfocadas a Súper Chedraui, Súper Che, y Supercito y solo el 30 % a Tiendas Chedraui y 2 tiendas orgánicas en Estados Unidos, llevaran a un 18 % de crecimiento en piso de ventas; así también se espera un incremento en ventas alrededor del 33 % (Jiménez, 2018). Por lo tanto, Chedraui cerraría el año con 428 tiendas en ambos países, con un crecimiento mayor a 18 % en piso de ventas para este año.

Para la distribución de todas las tiendas están considerados 6 centros de distribución en México y 2 en Estados Unidos los cuales por su capacidad pueden abastecer las nuevas aperturas (Grupo Comercial Chedraui, 2018). Como estrategia de administración, mantenimiento, renta, construcción, remodelación y venta de los bienes inmuebles, Grupo Chedraui cuenta con su propio Grupo Inmobiliario; no obstante, como medio de protección contra riesgos, todos los activos e inmuebles del Grupo están asegurados en pólizas de múltiples empresas (Grupo Chedraui, 2018).

### **Financiamiento de capital**

Como medio de financiamiento se creó el Programa Dual de Certificado Bursátiles que inicio en 2015 y concluye en 2020 debido a la vigencia expedida autorizado por la Comisión de la Bolsa de Valores con un monto hasta por 10,000 millones de pesos.

A pesar de estudios, como los de Quiroga Juárez y Villalobos Escobedo (2016) que muestran a Chedraui como una empresa secundaria ante su comportamiento bursátil, sus acciones se están vendiendo a la par que las de Walmex; e incluso en este año 2018 debido a las adquisiciones y aperturas, los títulos de Chedraui en el primer trimestre alcanzaron una ganancia de más del 12% y se proyecta un 16.3 % de rendimiento al cierre del año con precio objetivo de \$ 46.60 pesos por acción (Jiménez, 2018); al mes de julio Chedraui tiene en circulación 963,917,211 acciones con un precio de \$ 44.97 (BMV [Bolsa Mexicana de Valores], 2018).

Las deudas bancarias de Chedraui suman 5,066 millones de pesos, sus principales acreedores Banamex y Scotiabank, de igual forma mantiene una deuda por fideicomiso tratando con la cuentas por cobrar y contratos de futuros así como un préstamo adicional con Banorte por alrededor de 1,800 millones de pesos (Grupo Comercial Chedraui, 2018), que lo lleva a tener una

Perspectivas científicas: Estrategias financieras, comerciales, turísticas, agroindustriales y de bienestar social.

deuda bancaria neta/EBITDA de 0.8 veces y con las últimas adquisiciones de Fiesta Mart lo lleva a un índice de 1.2 lo cual aún es manejable para Chedraui (Jiménez, 2018); todos los préstamos son a largo plazo, exceptuando uno que debe liquidarse en corto plazo por el monto de 150 millones.

A pesar de las condiciones financieras y baja rentabilidad, se espera que las últimas inversiones realizadas rindan frutos; ya que por su parte la venta de acciones parece ser muy prometedora este año, y sobre todo por la sugerencia de la mayoría de los analistas a comprar acciones del Grupo Chedraui.

## **DISCUSIÓN**

El presente análisis abarca estrategias de inversión, financiamiento, compras y diversificación, que han coadyuvado a que el Corporativo Chedraui este considerado como uno de los más grandes minoristas del país; sin embargo, sería útil un estudio de políticas internas de inventarios, de cuentas por cobrar y pagar como medios de una buena administración de capital que permiten generar más utilidades.

## **CONCLUSIONES**

El Grupo Chedraui se ha logrado consolidar en el mercado minorista en México y Estados Unidos, sigue siendo considerado como empresa familiar ya que el 68.7 % de sus acciones pertenecen a los integrantes de la familia Chedraui.

Sus estrategias básicas se fundamentan en precios bajos, variedad de oferta de productos y excelente experiencia de compra las cuales de igual forma se remiten a ser la diferencia ante su competencia.

El punto clave para el inicio de la expansión de Chedraui, fue la adquisición de la cadena de Carrefour en México, su incursión en el extranjero ha sido un éxito, y de ser posible la apertura de las tiendas orgánicas en Estados Unidos, puede ser un concepto novedoso por aplicar en México.

Debido al dato que se dedujo a partir del promedio de ventas anuales de cada unidad de tienda (Figura 5), se puede apreciar la eficiencia de operaciones de Chedraui y no cabe duda de que si sigue su expansión no solo seguirá manteniéndose, sino que puede debatir con los grandes monstruos minoristas del país (Soriana y Wal-Mart) y en algún momento superar a Soriana quedando con un solo competidor.

## REFERENCIAS

- Alfonso, R. (2010). Chedraui detalla pan de negocios. *El Universal*. Recuperado de <http://archivo.eluniversal.com.mx/finanzas/78885.html>
- Bada, L. y Rivas, L. (2010). Los clústeres agroindustriales en el Estado de Veracruz. *Investigación Administrativa*, (105), 73-100. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456045211005>
- BMV, Bolsa Mexicana de Valores. (2018). Estadística de operación del Grupo Comercial Chedraui. Recuperado de <http://www.bmv.com.mx/es/emisoras/estadisticas/CHDRAUI-5209>
- Borbón, C. (2001). Frutas y hortalizas de exportación: Una aproximación al enfoque de las Cadenas Comerciales Globales. *Región y sociedad*, 13(22), 161-174. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-39252001000200007&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-39252001000200007&lng=es&tlng=es).
- Castañeda, A. (2012). Supermercados. Competencia en precios. *Economía Mexicana. Nueva Época*, XXI (2), 297-349. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32325381005>
- Corona, S. (marzo, 6, 2016). Chedraui cruza el río grande. *El país*. Recuperado de [https://elpais.com/economia/2016/03/03/actualidad/1457020235\\_359052.html](https://elpais.com/economia/2016/03/03/actualidad/1457020235_359052.html)

Perspectivas científicas: Estrategias financieras, comerciales, turísticas, agroindustriales y de bienestar social.

Espinoza, J., Ramírez, A., Guerrero, L. y López, S. (2017). Estrategias, alianzas y portafolio de negocios para desarrollar la competitividad del cultivo del melón en la Comarca Lagunera, México. *Nova Scientia*. 19 (9), 441 – 463 - 443. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ns/v9n19/2007-0705-ns-9-19-00441.pdf>

García, J. y Paredes, L. (2014). Estrategias financieras empresariales. México: grupo Editorial Patria. Recuperado de <http://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074382037.pdf>

González, A. (2016). Industrialización y transnacionalización de la agricultura mexicana. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 7 (3), 693-707. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=263145554018>

Grupo Comercial Chedraui. (2010). Reporte anual 2009 del Grupo Comercial Chedraui S.A.B. de C.V. Recuperado de <https://www.negocioselnorte.com/Libre/Offlines/ReporteEmpresarial/img/Reportes/PDF/233.pdf>

Grupo Comercial Chedraui. (2012). Informe anual de 2011. Recuperado de: [https://es.scribd.com/document/350032720/Informe-Anual-Espanol-2011?doc\\_id=350032720&download=true&order=448444822](https://es.scribd.com/document/350032720/Informe-Anual-Espanol-2011?doc_id=350032720&download=true&order=448444822)

Grupo Comercial Chedraui. (2013). Reporte anual 2012. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/171022755/CHEDRAUI-Reporte-Anual-2012>

Grupo Comercial Chedraui. (2015). Reporte anual 2014. Recuperado de [http://grupochedraui.com.mx/wp-content/themes/chedraui/documentos/informacion\\_financiera/informe\\_anual/Reporte\\_Anual\\_2014\\_v\\_final.pdf](http://grupochedraui.com.mx/wp-content/themes/chedraui/documentos/informacion_financiera/informe_anual/Reporte_Anual_2014_v_final.pdf)

- Grupo Comercial Chedraui. (2017). Reporte Anual 2016. Recuperado de [http://www.bmv.com.mx/docs-pub/infoanua/infoanua\\_747297\\_2016\\_1.pdf](http://www.bmv.com.mx/docs-pub/infoanua/infoanua_747297_2016_1.pdf)
- Grupo Comercial Chedraui. (2018). Historia. Recuperado de <http://grupochedraui.com.mx/historia/>
- Grupo Comercial Chedraui. (2018). Reporte Anual 2017. Recuperado de [http://www.bmv.com.mx/docs-ub/visor/visorXbrl.html?docins=../anexon/anexon\\_828493\\_2017\\_1.zip#/visorXbrl](http://www.bmv.com.mx/docs-ub/visor/visorXbrl.html?docins=../anexon/anexon_828493_2017_1.zip#/visorXbrl)
- INAFED, Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. (2014). Enciclopedia de los municipios y delegaciones de México: Estado de Veracruz. Recuperado de <http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM30veracruz/municipios/30087a.html>
- Jaramillo, A. y Jaramillo, M. (2016). Crisis financiera del 2008: efecto en las empresas listadas en la Bolsa Mexicana de Valores. *Revista mexicana de economía y finanzas*, 11(3). Recuperado de <http://www.redalyc.org/jatsRepo/4237/423748198004/index.html>
- Jiménez, R. (12 de abril de 2018). Ven potencial en acciones de Chedraui. *El economista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/mercados/Ven-potencial-crecimiento-en-acciones-de-Chedraui-20180412-0121.html>
- León, O. (2007). Las tiendas de autoservicio a la pugna por el mercado. *Comercio exterior*. 57 (12), 1046-1057. Recuperado de <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/110/6/RCE6.pdf>
- López, P., Segovia, A., García, C. y Beade, A. (2013). El sector de tiendas departamentales y de autoservicio en México. *Procuraduría Federal del*

Perspectivas científicas: Estrategias financieras, comerciales, turísticas, agroindustriales y de bienestar social.

Consumidor. Recuperado de [https://www.profeco.gob.mx/encuesta-brujula/bruj\\_2013/bol244\\_tiendas\\_autoservicio.asp](https://www.profeco.gob.mx/encuesta-brujula/bruj_2013/bol244_tiendas_autoservicio.asp)

Oliveros, B. (2015). Coexistencia de los formatos tradicional y autoservicio en el comercio al detalle. *Negotium*, 10 (30), 108-122. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78238677007>

Pallares, R. (27 de marzo de 2018). Chedraui quiere duplicar sus tiendas. *El Universal*. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.mx/cartera/negocios/chedraui-quiere-duplicar-sus-tiendas-en-eu>

Quiroga, C. y Villalobos, A. (2016). Aplicación de dos técnicas del análisis multivariado en el mercado de valores mexicano. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 22, 104-119. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=233148815006>

Reardon, T. y Berdegué, J. (2002) La rápida expansión de los supermercados en América Latina: desafíos y oportunidades para el desarrollo. *Revista Economía*, 25 (46). 85-120. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/227470600\\_La\\_rapida\\_expansion\\_de\\_los\\_supermercados\\_en\\_America\\_Latina\\_desafios\\_y\\_oportunidades\\_para\\_el\\_desarrollo](https://www.researchgate.net/publication/227470600_La_rapida_expansion_de_los_supermercados_en_America_Latina_desafios_y_oportunidades_para_el_desarrollo)

Soriana. (2018). Principales reportes. Recuperado de <http://www.sorianadomicilio.com/site/default.aspx?p=9630>

Thiébaud, V. y Velázquez, E. (2017). Entre la agricultura y el trabajo urbano: dos estudios de caso en la periferia de Xalapa, una ciudad media del estado de Veracruz (México). *LiminaR*, 15 (1). Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-80272017000100142](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-80272017000100142)

Torres, C. (2012). La participación de las grandes cadenas de supermercados en las redes de comercialización de los pequeños productores. *Nueva*

*Antropología*, 25(77), 109-132. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15929703006>

Turner, E. y Martínez, J. (2003). Inversión extranjera y empleo en México. *Análisis Económico*, 18(37), 221-239. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41303711>

Vargas, G. y Rodríguez, C. (2016). Oligopolio y estrategia de competencia en el mercado de minoristas. *Economía Informa*, 400, 3-23. doi: 10.1016/j.ecin.2016.09.002

Walmex. (2017). Informe Financiero y de Responsabilidad Corporativa 2017. Recuperado de [https://www.walmex.mx/informe-2017/docs/walmexespanol2017\\_resultados-financieros.pdf](https://www.walmex.mx/informe-2017/docs/walmexespanol2017_resultados-financieros.pdf)

## **ANÁLISIS DE LA INFRAESTRUCTURA DE TABASCO COMO DESTINO TURÍSTICO, CASO: MUNICIPIO DE BALANCÁN**

*Raziel Esau Coop Abreu*<sup>1</sup>

*Yhadira Huicab García*<sup>2</sup>

*Luis Alfredo Méndez Jiménez*<sup>3</sup>

*Kenia Landero Valenzuela*<sup>4</sup>

### **RESUMEN**

Las actividades turísticas en el municipio se encuentra actualmente en etapa de involucramiento como destino turístico; es decir, las personas se han interesado por los atractivos turísticos presentes en su territorio.

La presente investigación, surge de la necesidad de conocer en mayor grado la situación actual de los elementos integrantes de la oferta turística del municipio, la planta turística que debe ser explotada por los visitantes, la infraestructura que se genera y facilita el tránsito hacia el interior del destino, la logística de las dependencias que regulan el modo en que se llevan a cabo dichas actividades y los diversos sectores involucrados.

Asimismo, se busca analizar la capacidad actual de los atractivos y de la estructura, infraestructura y la superestructura con la que se cuenta para desarrollarse a tal grado que, las actividades turísticas en el destino sean consideradas de importancia, así como la activación de la economía. También se analiza el involucramiento de las instituciones públicas y privada, como son los productores en asociaciones y uniones que influyan positivamente en la gestión de las actividades turísticas de Balancán, Tabasco.

---

<sup>1</sup>Instituto Tecnológico Superior de los Ríos. reca\_dance@hotmail.com

<sup>2</sup>Instituto Tecnológico Superior de los Ríos. yhadira\_huicab@gmail.com

<sup>3</sup>Instituto Tecnológico Superior de los Ríos. luisito.mendez@hotmail.com

<sup>4</sup>Instituto Tecnológico Superior de los Ríos. landeros\_keny@hotmail.com

## **INTRODUCCIÓN**

La infraestructura turística primaria está constituida por los atractivos propios del destino que generan la afluencia de los visitantes, además incluye la red de comercios y servicios que satisfacen las necesidades de los mismos esto incluye servicio de hospedaje, restauración y transportación principalmente, entre otros. Esta también incluye los aspectos culturales y sociales en diversas manifestaciones que son propios del lugar y que afectan positivamente la captación de turistas, estas manifestaciones pueden ser históricas, folclóricas, pictóricas, tradicionales o eventos en masa de reciente creación.

En México, uno de los factores positivos de la estructura de atractivos turísticos en el ámbito internacional es la gran cantidad y variedades de recursos naturales y culturales existentes en todo el territorio del país. La presencia de diversos tipos de orografía, clima, zonas meteorológicas, biodiversidad animal y vegetal, en conjunto con los atractivos de sitios arqueológicos prehispánicos y de la arquitectura de distintos períodos de la historia nacional, componen la singularidad y riqueza geográfica de México que es apreciada y buscada, tanto por el turista extranjero como por los visitantes nacionales (Sánchez Crispín & Propin Frejomil, 2002).

El Estado de Tabasco ubicado en el sureste de México, cuenta con una de las más grandes representaciones de riqueza natural y cultural del país, muestra de ello son los múltiples asentamientos arqueológicos distribuidos en todo el territorio del estado como Malpasito, Pomoná, La Venta y Comalcalco; además se pueden encontrar 16 museos con muestras arqueológicas y de distintas variantes artísticas.

En Tabasco, la actividad turística se da principalmente por visitantes nacionales, de la cual 90 % se genera por el turismo de negocios. Dentro de estas actividades, se destacan la empresa paraestatal Pemex y empresas

Perspectivas científicas: Estrategias financieras, comerciales, turísticas, agroindustriales y de bienestar social.

relacionadas al sector petrolero, mismas que aportan el mayor número de cuartos noche a esta plaza. Los congresos y convenciones, producen una derrama económica importante a nuestra industria, donde se ha alcanzado una participación anual de más de 80 congresos y convenciones, lo equivale a más de 5 % de nuestra ocupación promedio anual (Secretaría de Desarrollo Económico y Turismo, 2014).

El municipio de Balancán, se localiza en la Región de los Ríos (Tabasco), teniendo como cabecera municipal a la ciudad de Balancán de Domínguez que se ubica al Este del Estado, entre los paralelos 17° 48', latitud Norte y 91° 32' longitud Oeste. Colinda al Norte con el estado de Campeche, al Sur con los municipios de Tenosique y Emiliano Zapata; al Este con el estado de Campeche y la República de Guatemala; y al Oeste con el municipio de Emiliano Zapata y el estado de Campeche (H. Ayuntamiento de Balancán, 2016). El municipio de Balancán tiene una división territorial integrado por la cabecera municipal (Ciudad de Balancán), dos villas, tres colonias agrícolas y ganaderas, seis poblados, 4 secciones, 44 rancherías y 61 ejidos; su extensión es de 3,626.10 km<sup>2</sup>, los cuales corresponden al 14.81 % del total del Estado; esto coloca al municipio en el segundo lugar en extensión territorial. Dentro del territorio municipal se pueden ubicar 10 centros de desarrollo regional en los que se desarrollan la mayoría de las actividades económicas y sociales, éstos son: El Triunfo, Quetzalcóatl, San Pedro, Multé, Mactún, El Arenal, El Pípila, Netzahualcóyotl, La Hulería y El Águila. En la zona fronteriza con el municipio de Tenosique y la República de Guatemala se ubica el polo de desarrollo agropecuario denominado: Plan Balancán–Tenosique (INAFED, 2016).

El municipio se encuentra regado por los ríos Usumacinta y San Pedro Mártir, éste último se une al Usumacinta frente a la ranchería Bajo Netzahualcóyotl. El Usumacinta, durante su curso por el municipio forma pequeñas islas como las de: Misicab, Frente Único, Multé y Netzahualcóyotl. En la colindancia con el estado de Campeche corren los ríos Salsipuedes, Chumpán, San Joaquín y

Pejelagarto. Además es posible encontrar 48 lagunas en todo el territorio del municipio, destacando: El Mangal, La Tomasita, Chaschoc, El Chinal, Multé, Suniná, Leona Vicario, San José del Río, Santa Ana, El Guanal y El Lechugal, que junto con 8 arroyos y 3 estanques, conforman una superficie de 18,600 hectáreas de agua.

Los principales ecosistemas son las praderas y pequeñas porciones de bosques y selvas en la zona limítrofe con Guatemala. De igual forma, destaca el sistema lacustre compuesto por el río Usumacinta y la gran cantidad de lagunas existentes en toda la geografía municipal. Balancán cuenta con una riqueza biótica, que si bien ha sido duramente tratada en los últimos 50 años, aún mantiene muestras representativas de recursos forestales factibles de aprovechamiento.

Como muestra de los atractivos turísticos del municipio, se pueden encontrar en la cabecera municipal varios monumentos arquitectónicos construidos en honor a personajes ilustres de la historia del municipio así como del estado de Tabasco algunos de estos son: los bustos en bronce de José Eusebio Castillo, Luis Felipe Domínguez Suarez y Francisco Castellanos Díaz en la Plaza Brigada Usumacinta; también el Boulevard a Carlos A. Madrazo Becerra; y el busto en bronce de Lic. Benito Juárez García ubicado en la avenida principal entre otros. También se puede visitar en la cabecera municipal el museo Dr. José Gómez Panaco y disfrutar de la vista del Río Usumacinta a su paso por el municipio desde el Mirador Balancán a pocos metros del centro histórico y la Plaza Principal. A pocos minutos desde la zona centro se ubica el Lago natural El Popalillo lugar de encuentro de diversas especies de aves y de flora típica de la región, además de albergar varios ejemplares de Cocodrilo Moreleti que pueden ser apreciados fácilmente y son representativos del municipio.

Los principales centros turísticos del municipio de Balancán se ubican dentro de la zona conocida como Ejido Reforma, en el cual se ubican el Balneario

Perspectivas científicas: Estrategias financieras, comerciales, turísticas, agroindustriales y de bienestar social.

Reserva Ecológica Cascadas de Reforma y la Zona Arqueológica Moral-Reforma. Además se pueden visitar la Estación de Observación Primatológica del Mono Saraguato Negro y el Santuario Sagrado de las Garzas, en los Ejidos Laguna Colorada y San Pedro, respectivamente. Asimismo, en el ejido Leona Vicario, puede asistir al avistamiento de Manatíes en la Laguna Leona Vicario y al mismo tiempo disfrutar de la vista de la pintoresca Parroquia del Señor de Tila ubicada en esta localidad.

A lo largo y ancho del territorio del municipio, se pueden encontrar diversos paradores turísticos formados por arroyos y afluentes irrigados por los Ríos Usumacinta y San Pedro Mártir; este es el caso de los múltiples balnearios disponibles para visitar en los meses de abril y mayo en la época de estiaje; ejemplo de estos son el Balneario Las Piedritas, Playa Multé, Balneario La Revancha, Balneario San Pedro, Playa Vicente Guerrero, Balneario El Chorrillo, Balneario El Limón y Playa El Pijije, entre varios más.

El municipio cuenta con tiendas de abarrotes, fruterías, dulcerías, pastelerías, carnicerías, queserías, comercios de ropa, mueblerías, calzado, pinturas, tlapalerías, ferreterías, vidrierías, fotográficas, materiales de construcción, refaccionarias, implementos agropecuarios, veterinarias, farmacias, papelerías, lavanderías, licorerías y servicios postales; todos estos componen la estructura comercial de la cabecera municipal. En cambio, las principales actividades económicas en todo el territorio son las actividades del sector primario como la ganadería, agricultura y pesca.

En cuanto a la infraestructura física del municipio a Balancán se puede arribar por carreteras, río, y ferrocarril; hay en el municipio 496.60 km. que pertenecen a alimentadoras estatales de las cuales 237.60 km. están pavimentados y 259.0 km. revestidos. En la totalidad de la red carretera que hay en el municipio se han construido 40 puentes vehiculares.

En el municipio existen tres estaciones del Ferrocarril del Sureste, el cual cubre

la ruta Coatzacoalcos - Mérida. Dichas estaciones son la de "Mactún", "San Pedro" y "Villa El Triunfo". Los ríos Usumacinta y "San Pedro Mártir" que atraviesan el municipio, sirven como vías fluviales para la comunicación entre la cabecera municipal y los diversos poblados y rancherías del municipio, así como también, comunican con poblaciones de los municipios vecinos de Emiliano Zapata, Tenosique, Jonuta y Centla. El municipio cuenta con servicios de banco, cajero automático, sitio de automóviles, transporte foráneo de primera y segunda clase, urbano y rural, clínicas y consultorios médicos, lavado de autos y servicios automotriz, mecánico y de hojalatería, llanteras, teléfonos públicos, servicios de telefonía celular y casetas telefónicas con servicio de larga distancia. La información se recibe a través de Internet, estaciones de radio y periódicos de la capital del estado, de la televisión estatal, nacional, Canal Once de Balancán y la concesión de Telecable Arévalo, Dish y Sky. Cuenta con dos aeródromos: uno en la cabecera municipio y el otro en el campamento del Plan Balancán-Tenosique, cerca del pueblo San Pedro, que tienen una longitud de pista de 800 y 1,340 metros respectivamente. La ciudad de Balancán cuenta con todos los servicios, así como Jardines de Niños, Escuelas Primarias, Secundaria, 2 Escuelas de Nivel Medio Superior y 2 más de Nivel Superior. En cuanto a la superestructura turística en el municipio de Balancán, no existen asociaciones locales que regulen las actividades de los prestadores de servicios turísticos. Sólo existen en el municipio 3 hoteles registrados ante la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de Tabasco, A.C. (AMHMT); lo cual representa una participación del 30 %.

## **OBJETIVO**

Desarrollar un análisis del potencial de Tabasco como destino turístico, caso: municipio de Balancán, conociendo la situación actual turística, diagnosticar la presencia, calidad y pertinencia Infraestructura.

## **METAS**

- Determinación de los componentes y de las necesidades estructurales de los Sistemas Turísticos.
- Análisis de la estructura (planta turística) del municipio de Balancán.
- Estudio de la infraestructura física y de servicios turísticos presentes en Tabasco, caso: municipio de Balancán.
- Análisis de la superestructura turística que intervienen en el municipio de Balancán.
- Determinación del potencial de comercialización del municipio de Balancán Tabasco como destino turístico.

## **MATERIALES Y METODOS**

El trabajo contiene una investigación de tipo documental, en la cual se recaba información de diversas fuentes, que sirven como base para conocer la importancia de la infraestructura turística y como esta influye en el potencial económico del municipio. De igual forma, ayuda a reconocer las dimensiones relacionadas al aprovechamiento de los atractivos turísticos en el territorio de Balancán. Para esta parte, se estudian diversas fuentes primarias y secundarias que amplían el conocimiento en torno a la composición de los sistemas turísticos, además conocer el funcionamiento interno a los destinos, como organizaciones que requieren de partes heterogéneas que se relacionan e interactúan generando movimiento simultáneo con el sistema económico.

La investigación de campo será el estudio que nos acerca más a la situación real del municipio, describe las características de la estructura de soporte económico, de los atractivos turísticos, de la infraestructura de apoyo turística; estos forman parte del sistema turístico del destino y son necesarios para facilitar la accesibilidad y el desarrollo de las actividades turísticas. De esta forma, el estudio da un diagnóstico sobre las características actuales, como: la

presencia, escasez, calidad, necesidades y la pertinencia de los componentes del sistema de estructura turística. Además, ayuda a conocer la influencia de estas características en la actividad turística local y como estas se relacionan con el potencial económico.

La investigación es de tipo mixto ya que se pretende conocer la situación real actual de la estructura turística existente en el municipio. De este modo, se empleará investigación documental en combinación con métodos de campo y estadísticos para la recolección y el análisis de datos. En el estudio de la estructura turística, se empleará la recolección de datos mediante cuestionarios con el fin de conocer a través de los residentes y prestadores de servicios turísticos en el territorio, cuáles de los atractivos naturales, culturales, históricos o gastronómicos representan una ventaja competitiva para el municipio; también se recolectará información de fuentes primarias y secundarias relativa a la cantidad de comercios y servicios disponibles para los visitantes.

Dado que la finalidad de la investigación es analizar el potencial del municipio de Balancán para desarrollarse como destino turístico en base a su infraestructura turística, se utilizará el método de encuestas dirigidas a la población residente para conocer la amplitud, características y calidad de la planta turística y de la infraestructura del municipio.

También se realizarán entrevistas a prestadores de servicios turísticos (hospedaje, alimentación, instalaciones turísticas, esparcimiento y transporte) y representantes de asociaciones de la superestructura turística del municipio, con la finalidad de brindar una caracterización de los servicios e infraestructura turística a la vez que se analiza el grado de participación, apertura y principales contribuciones de la superestructura turística al municipio de Balancán.

Para la investigación de la infraestructura se recuperará información de fuentes

Perspectivas científicas: Estrategias financieras, comerciales, turísticas, agroindustriales y de bienestar social.

primarias como informes oficiales y bases de datos que correspondan con lo necesario para resolver las interrogantes en este ámbito. Se consultará principalmente los informes oficiales de las coordinaciones estatales y municipales de obras públicas y desarrollo territorial con la finalidad de describir el estado y calidad de la infraestructura, además de analizar la presencia de los servicios necesarios para el tránsito, comodidad y seguridad de los visitantes en torno a los atractivos turísticos.

En el caso de la superestructura se analizará la participación de las empresas locales tanto comerciales como de servicios dentro de las uniones reguladoras de sus actividades económicas. Se consultará el porcentaje de adscripción de las empresas locales en el padrón de empresas apoyadas por programas de fomento económico en los diferentes niveles de gobierno, a través de fuentes primarias como bases de datos e informes de sector.

## **RESULTADOS**

En la investigación, la planta turística se puede apreciar en el municipio de Balancán, que cuenta con los atractivos turísticos suficientes para desarrollarse como un destino turístico de importancia a nivel regional. Especialmente como lo es el caso de los múltiples balnearios, estos en su mayoría estos fueron evaluados con opiniones positivas a pesar de que son poco conocidos por la población local. Otro aspecto importante que se debe señalar, es el hecho de que los propios residentes consideran a estos balnearios como una ventaja competitiva para el municipio, puesto que conforman una buena variedad de atractivos disponibles y que actualmente son los principales impulsores en la llegada de turistas al territorio balcanense.

También se debe destacar que entre las actividades que, según la opinión de los encuestados, deben impulsarse se colocó en primer instancia el desarrollo o mejoramiento de la feria y eventos deportivos. También, los encuestados coincidieron en que debe haber mayor variedad de eventos y establecimiento

de entretenimiento nocturno con servicios que sean de alta calidad. En el caso del estudio de los productos o expresiones que son representativos del municipio de Balancán se destacó muy por encima de los demás el llamado Queso de Poro que recientemente ha sido catapultado como un producto lácteo típico del municipio, incluso con la reciente adición de un festival organizado por el sector público cuyo objetivo es promocionar este producto a nivel nacional. En este mismo orden de dar a conocer los productos típicos y otros atractivos turísticos del municipio, un gran sector de los participantes coincidieron que el servicio que más requiere atención es la difusión de información y promoción de los mismos.

La infraestructura turística del municipio de Balancán ha sido calificada por los propios residentes en su mayoría como de baja calidad; es decir, de la puntuación máxima posible a alcanzar de 5 puntos, el promedio general alcanzado por los servicios en los distintos rubros fue en su mayoría de 2. Ante esto es posible denotar que los habitantes del municipio son conscientes de que la infraestructura de los servicios entorno a los atractivos turísticos obstaculiza el potencial real de los mismos para captar mayor cantidad de visitantes, así pues, mientras los múltiples balnearios, zona arqueológica, festividades y productos típicos fueron clasificados como de alta calidad la infraestructura de los servicios de transporte dificulta que los visitantes transiten con facilidad hasta poder hacer uso de ellos; a esta situación se suma el hecho de que en el rubro de sanidad los servicios de Primeros auxilios y Hospitalización no cuenten con la cobertura necesaria en la cercanía a los lugares donde se explotan dichos atractivos.

En cuanto a la valoración del turismo, con respecto a su potencial para el desarrollo de Balancán, los participantes coincidieron que se debe fomentar el aprovechamiento responsable de los atractivos como herramienta para el crecimiento económico y social del municipio; señalaron que las actividades turísticas se han visto con crecimiento lento en relación a los últimos cinco

Perspectivas científicas: Estrategias financieras, comerciales, turísticas, agroindustriales y de bienestar social.

años anteriores; además que en un plazo futuro de diez años los representantes dicen se puede alcanzar un desarrollo turístico que catapulte al municipio como un destino con gran ocupación a nivel regional y nacional.

## **DISCUSIÓN**

En el municipio de Balancán Tabasco existen atractivos turísticos con alto potencial de ser explotados provocando el desarrollo económico del territorio, dichos atractivos en la actualidad son desaprovechados puesto que no se cuenta con una red de soporte que garantice la comodidad y pertinencia de los servicios turísticos en torno a los atractivos con mayor potencial del municipio. Por ejemplo, en el caso de los balnearios y otros atractivos que están ubicados en comunidades a gran distancia de la cabecera municipal no existen los servicios de hospedaje, restauración, seguridad pública, salud, etcétera en la cercanía o las inmediaciones donde se realiza la explotación de dichos atractivos, esto provoca que los turistas no realicen estancias de mayor duración a un día sin pernoctar en el destino o en su defecto que prefieran visitar otros balnearios en la región que sí cuenta con esta estructura de servicios. Por este motivo, resulta importante analizar la presencia de una red de soporte económico en torno a los atractivos turísticos con mayor afluencia dentro del territorio del municipio y generar mayor promoción de los atractivos turísticos creados recientemente.

## **CONCLUSIONES**

Esta investigación ha revelado que en Tabasco en el municipio de Balancán, se cuenta con los atractivos necesarios para desarrollarse como un destino turístico de importancia a nivel regional, gracias a que los habitantes consideran su principal ventaja, los balnearios, son visitados con asiduidad por el público de la zona. También a partir de la integración de eventos masivos programados como son el Torneo Internacional de Pesca Deportiva del Robalo y la Fiesta del Queso de Poro que busca colocar el municipio de Balancán como un referente a

visitar en el plano nacional e internacional, pues en años reciente ha aumentado la cuota de participantes del territorio nacional y se ha invitado activamente a los participantes de países vecinos como Guatemala, Honduras y Estados Unidos.

En esta investigación se ha destacado en el caso de la infraestructura que el municipio de Balancán tiene como los servicios de transporte, medios de comunicación, sanidad y energía se encuentran en condiciones de mediana calidad; de esto se puede concluir que aunque los atractivos turísticos sean de buena calidad y cuenten con las características necesarias para satisfacer las necesidades de los visitantes, es el escaso desarrollo de la infraestructura lo que impide que los turistas transiten con facilidad para hacer uso de ellos.

En este caso se debe dar mayor importancia a los servicios de salud y seguridad pública, ya que estos conforman parte importante de las comunicaciones que los visitantes realizan posterior a su estancia en el destino, así pues reafirman la opinión general que se crea del municipio para sus futuros visitantes.

En el caso de la superestructura se concluye que aunque recientemente se han conjuntado esfuerzos para fomentar el desarrollo de las actividades turísticas del municipio aún falta un verdadero entendimiento sobre las necesidades de los prestadores de servicios, estos han expuesto que se debe dar prioridad a garantizar la seguridad de los visitantes, así como el mejoramiento de la imagen local con las labores de sanidad y limpieza. Por otra parte, los productores son reacios a participar de asociaciones que regulen sus actividades, esto dificulta el establecimiento de estándares de precio y calidad lo cual disminuye la captación de visitantes.

## REFERENCIAS

BANCOMEXT. (11 de Julio de 2016). *Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C.* Recuperado de <http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/EES-Turismo-2016-1.pdf>

Boullón, R. (2006). *Planificación del espacio turístico*. México: Trillas.

DATATUR. (2015). *Sistema nacional de la información estadística del sector turismo de México - DATATUR*. Recuperado el Agosto de 2016, de Glosario: [http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Glosario.aspx#Glosario\\_T](http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Glosario.aspx#Glosario_T) de la Torre

Padilla, Ó. (1997). *El Turismo, fenómeno social*. México: Fondo de Cultura Económica.

Guerrero, P. y Ramos, J. (2011). *Introducción al turismo*. México: Grupo Editorial Patria

H. Ayuntamiento de Balancán. (2016). *H. Ayuntamiento de Balancán 2016 - 2018*. Recuperado el Septiembre de 2016, de <http://www.balancan2016-2018.gob.mx/index.html>

Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

INAFED. (2016). *Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México*. Recuperado el Septiembre de 2016, de <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM27tabasco/municipios/27001a.html>

INEGI. (2013). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/>

- Jiménez, L. y Jiménez, W. (2013). *Turismo: tendencias globales y planificación estratégica* (1ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (6ª ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14ª ed.). México: Pearson Educación.
- OMT. (Febrero de 2014). *World Tourism Organization*. Recuperado el Agosto de 2016, de <http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/Glossary+of+terms.pdf>
- OMT. (Febrero de 2014). *World Tourism Organization*. Recuperado el Agosto de 2016, de <http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/Glossary+of+terms.pdf>
- Ruiz, C. (19 de Septiembre de 2014). *Secretaría de Turismo*. Recuperado el Septiembre de 2016, de *infraestructura para el turismo*: <http://www.sectur.gob.mx/blog-de-la-secretaria/2014/09/19/infraestructura-para-el-turismo/>
- Sánchez, Á. y Propin, E. (2002). *Perspectiva geográfica de la regionalización turística de México*. México: Instituto de Geografía de la UNAM. Recuperado de [http://www.sectur.gob.mx/Congreso\\_de\\_Investigacion/ponencias/IGUNAM.EPropinFerjomil.pdf](http://www.sectur.gob.mx/Congreso_de_Investigacion/ponencias/IGUNAM.EPropinFerjomil.pdf)
- Secretaría de Desarrollo Económico y Turismo. (2014). *Business Tabasco*. Recuperado el Septiembre de 2016, de *Infraestructura Turística y Hotelera*: <http://businesstabasco.com/infraestructura-turistica-y-hotelera-2/>
- SEGITTUR. (2012). *Destinos Turísticos Inteligentes*. España.

# **COMPETITIVIDAD EN EMPRESAS TURÍSTICAS DE PALENQUE, CHIAPAS**

*Norma Aguilar Morales<sup>1</sup>*

*Pedro Ramón Hernández<sup>2</sup>*

## **RESUMEN**

La actividad turística en Palenque, Chiapas, inició en 1960 cuando se creó el Hotel Santo Domingo y dos años después el hotel Palenque. La puesta en marcha de estos primeros hoteles nació como respuesta a la necesidad de alojar a los primeros visitantes a Palenque con motivo del descubrimiento de la zona Arqueológica. Años después se construyeron otros hoteles y casas de huéspedes por empresarios locales que no poseían conocimientos en el área de hotelería, sino que edificaban sus hoteles sólo para responder a los requerimientos de hospedaje sin considerar los requerimientos a mediano y largo plazo. La investigación que actualmente se está desarrollando, tiene como finalidad analizar la situación empresarial de las empresas turísticas de Palenque, mediante un diagnóstico integral usando como guía de trabajo las variables de la teoría de los recursos y capacidades para determinar esquemas y rutas de desarrollo y competitividad en dichas empresas.

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, de acuerdo a datos de la Secretaría de Turismo del Estado de Chiapas, las empresas que prestan sus servicios turísticos en Palenque (Tabla 1).

---

<sup>1</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [gialca@hotmail.com](mailto:gialca@hotmail.com)

<sup>2</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Tabla 1. Datos relacionados con el hotelería de Palenque, Chiapas.

Empresas	Cantidad
Hoteles	99
Número de habitaciones	2940
Restaurantes	127
Agencias de viajes	23
Transportadoras turísticas	6
Número de visitantes en el primer semestre de 2018	380, 172
Errama económica del turismo en el primer semestre de 2018	\$1, 127,831.714
Cupación hotelera en el primer semestre de 2018	39%

Fuente: SECTUR (2018).

Derivado del elevado aumento de la actividad turística en Palenque, Chiapas, así como el desmesurado crecimiento demográfico que se ha observado en los últimos 20 años, se requiere desarrollar un diagnóstico completo basado en métodos científicos que permita conocer los niveles de la capacidad instalada y de las diferentes competencias que presentan las empresas turísticas al prestar sus servicios; tiene que conocerse las condiciones en que se desarrollan las actividades en empresas restauranteras, de hospedaje, transportadoras turísticas y agencias de viajes. Esas condiciones en las que realizan su trabajo significa conocer su capacidad instalada y también sus competencias; se necesita saber cómo operan estas empresas considerando su infraestructura, sus instalaciones, el equipamiento con que cuentan, la tecnología, los equipos y en lo general todas las áreas físicas que coadyuvan para su desempeño.

### **La teoría de los recursos y capacidades**

La Teoría de los Recursos y Capacidades (TRC), tuvo su origen en la década de los ochenta, cuando se creía que para que una organización superviviera, era necesario que dependiera de su capacidad para mantener adecuadas relaciones con su entorno. Aunque las primeras propuestas las hicieron Penrose en 1959 y Selznick en 1957, cuando definieron a la empresa como un conjunto de recursos

Perspectivas científicas: Estrategias financieras, comerciales, turísticas, agroindustriales y de bienestar social.

a disposición de los empleados, teniendo a alguien que los organizaba para disponer de esos recursos.

En el concepto de recursos, se puede catalogar a todos los activos, procesos, características organizacionales y conocimientos alcanzados por la empresa que le permiten el logro de éxitos organizacionales; por su parte, las capacidades, son el conjunto de habilidades y conocimiento acumulado que a través del tiempo permiten coordinar las actividades y aprovechar los activos para así lograr los objetivos trazados (Zapata, 2014).

Para Pulido, los recursos y capacidades son los inputs en las operaciones de la firma, como planta y equipo, propiedad intelectual, así como las competencias de la gente, aunque por si solos no crean valor, se necesita la interacción de las capacidades organizacionales, siempre que dichos recursos y capacidades sean difíciles de imitar por la competencia, ser valiosos, raros y difíciles de sustituir.

Fong (2017), resalta la importancia de la TRC afirma que en el año 2011 el *journal management* dedicó un número especial para mostrar las bondades de esta teoría, mencionando que es una de las teorías más prominentes y poderosa para describir, explicar y predecir las relaciones organizaciones. De esta forma, se considera que esta teoría representa un recurso importante que puede ayudar a desarrollar un diagnóstico completo sobre las empresas del sector turístico de Palenque.

La TRC recoge elementos de diferentes campos relacionados, lo que la hace interesante al presentarse como un elemento integrador, esto ha despertado el interés de muchos estudiosos de la materia; por ello, establecen el núcleo principal de la teoría se compone de tres aspectos: a) desde la investigación en el campo de la estrategia, b) desde las contribuciones efectuadas por la economía de las organizaciones y c) desde las aportaciones de la organización industrial (Narváez, 2017). Esto es interesante porque, el primer componente tiene su origen en las competencias distintivas, un aspecto puramente de la teoría de la administración que sienta las bases para un desarrollo completo de

las organizaciones; el segundo componente, contempla la teoría positiva de la agencia, la teoría de los costos de transacción y la teoría evolucionista, estas con un origen más económico pero que tienden un puente de armonía con la administración, estas como un apoyo cuantitativo para apalancar el desarrollo empresarial; y finalmente el tercer componente, que está avalado por los estudiosos de administración y economía de la escuela de Harvard, que presentan esquemas que apoyan la TRC.

De dichos enfoques, el de la teoría de las competencias distintivas llama la atención, en el sentido de ser la variable en la que la TRC fijo su base para establecer que la TRC, se distingue por ser mejor en algún campo respecto a sus competidores, de ahí que la competitividad y las ventajas competitivas sean áreas de estudio o áreas complementarias de la teoría de recursos.

En el ámbito de la hotelería y de las actividades relacionadas con los servicios turísticos, la TRC ha sido empleada en los últimos años, como una estrategia teórica para orientar las actividades de mejora y desarrollo de las empresas que deben prestar servicios de turismo, sobre todo las del área de hospedaje, Narváez (2017) en el desarrollo de una investigación sobre la aplicación de la teoría de los recursos, presenta trabajos de investigación que han servido de base para fortalecer la actividad hotelera; en la tabla 1 se presentan algunos de los trabajos de investigación sobre la TRC que se han desarrollado y su impacto en dicha actividad.

Perspectivas científicas: Estrategias financieras, comerciales, turísticas, agroindustriales y de bienestar social.

Tabla 2. Investigaciones sobre la teoría de los recursos y capacidades en el sector hotelero.

Autor/Año	Investigación	Resultados/Impacto
Regalado y Viardot (2002).	El artículo presenta el inicio de una investigación sobre la evolución de las competencias de las empresas como resultado de las nuevas tecnologías en los servicios turísticos.	Después de definir la desintermediación y analizar la dinámica de los principales actores de la industria del turismo, el documento desarrolla un modelo cuantitativo y cualitativo para evaluar el impacto de la desintermediación sobre las competencias esenciales en cada uno de los actores estudiados.
Camisón (2004)	Este trabajo revisa la senda en los ámbitos nacional e internacional en el desarrollo de los sistemas de acreditación de la calidad turística, así como valora la contribución de estos modelos a la mejora de la competitividad y a la satisfacción de las expectativas de los agentes que han realizado la certificación.  contribución de estos modelos a la mejora de la competitividad y a la satisfacción de las expectativas de los agentes que han realizado la certificación.	La evidencia muestra que las empresas hoteleras que tienen implementado un sistema de calidad total tienen un mejor desempeño que los hoteles que se certifican.
Garrido y Padilla (2011)	Profundizar en el concepto del CRM (gestión de la relación con clientes), analizando el estado de la investigación y examinando los principales factores que van a incidir en su exitosa implementación	Desde el prisma de la teoría de recursos se contempla que, para que una empresa fuera capaz de establecer una ventaja competitiva, sus recursos debían trabajar juntos para crear capacidades organizativas, de carácter Intangible y difícil de imitar y sustituir.
Gazzera, M. A., y Vargas Martínez (2009)	Experiencias teóricas compartidas de trabajos de investigación en la medición de intangibles en empresas turísticas hoteleras y su adaptación para su aplicación como experiencia piloto en Toluca, México.	En contextos empresariales como el actual de continuos cambios y complejidad, las empresas buscan desarrollar estrategias basadas en los recursos internos frente a los de tipo externo, en un intento por generar un valor entregado superior a sus clientes y superar así las tradicionales fuentes de búsqueda de ventajas competitivas.
Serrato et al (2010)	Promover la competitividad Internacional de las empresas hoteleras de México con base en el conocimiento, la innovación, el desarrollo tecnológico y sostenible.	Los resultados obtenidos son incluyentes en el sentido de que contemplan elementos definidos para la competitividad turística a nivel país o región, pero incluyen también elementos relevantes para un análisis de competitividad turística al nivel de una entidad.
García et al. (2011)	Definir estrategias que le permitan mejorar su competitividad y alcanzar niveles de ocupación cualitativa y Cuantitativamente óptimos en el sector hotelero.	Se obtuvo el listado lo más completo posible de las capacidades distintivas del hotel analizado
Rodríguez et al. (2012)	Los autores ofrecen un acercamiento a los métodos y estrategias desarrolladas para la fijación de precios y tarifas en la Industria de la Hotelería. Relacionan las técnicas con las características propias del sector y con su estructura de costos.	Se analizan las ventajas y desventajas de las técnicas y el rol de los costos en la búsqueda de la competitividad para un desarrollo sustentable.
García de León (2013)	Se presenta una visión general de las características y gestión de un conjunto de activos intangibles que se consideran relevantes para el desarrollo de los establecimientos hoteleros bajo la perspectiva de la "Teoría de los recursos y Capacidades	Se destaca que uno de los retos que enfrenta este enfoque de competitividad es el de lograr un mayor perfeccionamiento de los métodos de medición de intangibles.
Gaspar et al. (2013)	Los autores muestran que este tipo de hospedaje tiene como estrategia la diferenciación por medio de oferta de servicios y experiencias singulares a los huéspedes. De esta manera, las herramientas de atención virtual al cliente pueden contribuir para la construcción de la lealtad del huésped a partir de la diferenciación de los servicios prestados por el Hotel Resort	Se pudo verificar también que aún los hoteles con alto desempeño, subutilizan las herramientas de la atención virtual, lo que parece que no contribuye de manera plena para la oferta de una experiencia singular y diferenciada en relación con la comunicación con sus clientes actuales, así como con los clientes potenciales

Fuente: Elaboración propia.

## **La competitividad**

De acuerdo a los estudiosos de la competitividad, se han presentado en diversos estudios dos tipos de ventajas, una comparativa y otra competitiva, se aclara porque antes de las ventajas esta la competitividad, además esta debió fraccionarse para establecer sus enfoques la comparativa que tiene un objetivo más económico y la competitiva que es de corte empresarial, estratégico y este es el enfoque que nos interesa resaltar (Rodríguez, 2001).

El término competitividad, tiene una relación fuerte con el logro de los resultados y el éxito de la empresa, en otras palabras, la competitividad es la capacidad que tienen las empresas de alcanzar resultados y posiciones exitosas en su entorno socioeconómico durante un periodo de tiempo (Anido, 2010). Para ello se requiere que dichas ventajas sean de forma sostenible, es decir, se puedan mantener lo más posible en el tiempo, ya que esa sostenibilidad hará que la empresa posea una ventaja competitiva; es decir, que sus capacidades y recursos son de alguna forma mejores que los de sus competidores en la industria.

La competitividad tiene un carácter multidimensional (Jiménez y Aquino, 2012), porque los estudiosos del tema casi siempre la verán desde su ámbito de formación, la competitividad lo será si cumple con perfiles que ellos de alguna manera se imponen; es decir, con qué área hacemos el comparativo para determinar que algo o alguien es competitivo. Entonces, la definición de este término ira en razón de diferenciar a una empresa de las demás porque ella posee capacidades por encima de las otras. Existe un enfoque especial de la competitividad y es cuando esta se comprueba a través de lo que aporta al cliente, pero el cliente la recibe, la acepta y le guarda fidelidad, entonces la empresa o el ente tiene lo que denominamos una ventaja competitiva sostenible, pero es especial porque este enfoque dice que se considera una ventaja competitiva sostenible cuando la empresa tiene ganancias arriba del promedio sobre sus costos totales, aunque la verdadera esencia del concepto

Perspectivas científicas: Estrategias financieras, comerciales, turísticas, agroindustriales y de bienestar social.

radica en que esa sostenibilidad deba tener como característica la no imitabilidad (Hernández, Domínguez y de Ita Castillo, 2008). Este enfoque es el que tiene una relación muy importante con la teoría de los recursos y las capacidades

## **OBJETIVOS Y METAS**

Explicar la situación empresarial de las empresas turísticas de palenque, mediante un diagnóstico integral para determinar la competitividad del sector usando como guía de trabajo las variables de la teoría de los recursos y capacidades para determinar esquemas y rutas de desarrollo y competitividad en dichas empresas.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

La investigación es no experimental, ya que no se hará manipulación de variables, los procesos se irán construyendo a medida que se vaya obteniendo información de los sujetos de investigación. El método para esta investigación es de tipo inductivo, porque se partirá de los datos proporcionados por los gerentes de los hoteles. La técnica a emplear para la obtención de la información de campo será la entrevista, para lo cual se elaborará un cuestionario de preguntas abiertas, basando sus variables en la teoría de los recursos y capacidades y en la de la ventaja competitiva, el cuestionario será validado a través del juicio de cinco expertos en el tema. La población de estudio se encuentra integrada por todos los hoteles de Palenque, Chiapas. La muestra será dirigida, para lo cual, en la tabla tres se pueden observar los datos y los criterios de inclusión y exclusión para la selección de la muestra. Los sujetos de estudio serán los gerentes de los hoteles.

Tabla 3. Datos de la población de estudio.

Aspectos	Descripción
Población	Son 49 hoteles de 2 a 5 estrellas; en total suman 2,940 habitaciones.
Criterios de inclusión y exclusión	<p>Los 49 hoteles que conforman la población susceptible de estudio, están clasificados por tamaños, por número de trabajadores y en consecuencia, su nivel de servicio es distinto; por lo tanto se decidió que deben estudiarse los hoteles que cumplan con los siguientes criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Clasificados con tres a cinco estrellas.</li> <li>b) Que cuenten con un mínimo de 11 colaboradores.</li> <li>c) Hoteles de menor tamaño no podrían mostrar las dimensiones de estudio que se aplicaran.</li> <li>d) Que en su estructura organizacional operen con al menos 3 áreas funcionales y una gerencia o administración general.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI-Denue 2014.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Se encontraron aspectos interesantes en los que coinciden diversos investigadores de la temática, por lo cual se hace necesario hacer una contrastación de esos aspectos encontrados y de investigaciones de la misma temática con un enfoque desde la gestión de empresas turísticas y con ello, establecer una postura para responder a la interrogante si están o no las empresas turísticas de México en un nivel competitivo desde la teoría de los recursos y capacidades.

Los elementos que más destacan tienen una relación fuerte desde la bibliografía revisada en la teoría de los recursos, la competitividad, el capital humano y la

Perspectivas científicas: Estrategias financieras, comerciales, turísticas, agroindustriales y de bienestar social.

innovación, así como otras aportaciones, esas diferentes posturas indican coincidencias y diferencias, pero que finalmente la teoría de los recursos y las capacidades ha sido en los últimos años, un referente teórico que mediante las variables que contempla pueden reorientar la gestión de las empresas turísticas de México. Como se sabe, este sector a pesar de ir en avances importantes en el mundo, en el caso de México ha sido más lento el crecimiento y uno de los elementos que se ha observado como más lento, es el de la gestión y operación de dichas empresas; las variables competitividad, capital humano e innovación, son los ejes de mayor importancia y medulares en todo proyecto de gestión turística a partir de la teoría de los recursos.

Los datos obtenidos en las entrevistas serán analizados por medio de codificación axial en el software estadístico *Atlas Ti*. Al concluir la investigación, se espera contar con los datos suficientes para integrar un diagnóstico confiable sobre la competitividad del sector turístico de Palenque, Chiapas, desde el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades; dicho diagnóstico será un referente de políticas y acciones que puedan implementarse para mejorar la competitividad del sector.

## **REFERENCIAS**

Ávalos, C. y Mabel, N. (2008). Competencias requeridas en el ámbito laboral del turismo. *Artículos Científicos Turismo* 4, 153–158.

Estrada, A., Morgan, J. y Cuamea, O. (2015). Factores de competitividad en las empresas hoteleras de tijuana, Baja California. *Teoría y Praxis*, Número esp, 32–59. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/4561/456144904003/>

García, T. y Mulero, E. (2007). Medida de los factores claves del éxito de la I+D: el constructo y sus dimensiones. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 10(32), 15–47. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S1138-5758\(07\)70090-7](https://doi.org/10.1016/S1138-5758(07)70090-7)

Hernández, J., Domínguez, M. y de Ita Castillo, D. (2008). Ventaja competitiva

sostenible en pequeñas y medianas empresas hoteleras del sur de México. *Pensamiento y Gestión*, 25, 161–177. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762008000200009](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000200009)

INEGI-DENUE. (2014). Directorio Nacional de Unidades Económicas. DENUE. Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>

Jiménez, B. y Aquino, F. (2012). Propuesta de un modelo de competitividad de destinos turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21, 977–995.

Reynoso, F., Valenzuela, F., Edith, K., Campos, C. y Melina, L. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova scientia*, 1–27. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-07052017000200411](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-07052017000200411)

Rodríguez, M. (2001). La creación de clusters turísticos como instrumento para la mejora competitiva de los destinos: Una aplicación a las Rías Bajas Gallegas. *Investigaciones Europeas*, 7(3), 119–138. Recuperado de [file:///C:/Users/rayma/Downloads/Dialnet-LaCreacionDeClustersTuristicosComoInstrumentoParaL-206176 \(1\).pdf](file:///C:/Users/rayma/Downloads/Dialnet-LaCreacionDeClustersTuristicosComoInstrumentoParaL-206176%20(1).pdf)

Rodríguez, G. y Souto, L. (2010). Una aproximación teórica al análisis de la competitividad en el sector turístico. *Turydes*, 3(8). Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/turydes/08/rgsa.htm>

SECTUR. (2018). 5to informe de labores 2016-2017. DOCUMENTO, 1.

Suárez, J. & Ibarra, S. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual de la estrategia empresarial. *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, (15), 63–89.

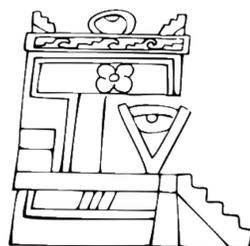
Perspectivas científicas: Estrategias financieras, comerciales, turísticas, agroindustriales y de bienestar social.

INEGI-DENUE. (2014). Directorio Nacional de Unidades Económicas. DENUE. Retrieved October 3, 2018, from <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>

Jimenez, P. y Aquino, F. K. (2012). Propuesta de un modelo de competitividad de destinos turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21, 977–995.

Pulido, B. (2010). Teoría de los recursos y capacidades: El Foco Estratégico Centrado en el Interior de la Organización. *Sotavento M.B.A.*, 0(15), 54–61. Recuperado de <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1632/1471>

World Tourism Organization (2014). Panorama OMT del turismo internacional, Edición 2017. [MKT.UNWTO.ORG](http://www.mkt.unwto.org). Recuperado de <https://doi.org/10.18111/9789284419043>



Difusión y Divulgación  
Científica y Tecnológica

**José Manuel Piña Gutiérrez**  
Rector

**Raúl Guzmán León**  
Secretario de Investigación, Posgrado y Vinculación

**Andrés González García**  
Director de Difusión y Divulgación Científica y Tecnológica

**Calíope Bastar Dorantes**  
Jefa del Departamento Editorial de Publicaciones No Periódicas

Esta obra se terminó de editar el 27 de septiembre de 2019 en la;  
División Académica Ciencias Económico Administrativas, ubicada en Av.  
Universidad, Zona de la Cultura, Col. Magisterial. C.P. 86040 Villahermosa,  
Tabasco, México. El cuidado estuvo a cargo de los coordinadores y del  
Departamento Editorial de Publicaciones No Periódicas de la Dirección de  
Difusión y Divulgación Científica y Tecnológica de la UJAT.



**UNIVERSIDAD JUÁREZ  
AUTÓNOMA DE TABASCO**

“ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE”

**C O L E C C I Ó N**

**MANUEL A. PÉREZ SOLÍS**

*Administración, contabilidad y mercadotecnia*