



# Ixmati

Observatorio Organizacional  
Investigación y Experiencia Profesional

Nueva Época, año 6, No. 5, febrero-mayo 2020



**UVP**

UNIVERSIDAD  
DEL VALLE DE PUEBLA

## **DIRECTORIO**

### **Presidente de la Junta de Gobierno**

Mtro. Jaime Illescas López

### **Rectora**

Dra. María Hortensia Irma Lozano e Islas

### **Directora de Investigación y Posgrados**

Dra. María de Jesús Espino Guevara

### **Editoras Responsables**

Mtra. Irma Higinia Illescas Lozano

Dra. María Hortensia Irma Lozano e Islas

### **Coordinadora Editorial y de Publicaciones**

Dra. María de Jesús Espino Guevara

### **Diseño Editorial**

Mtra. Gabriela Arias Limón

IXMATI, año 6, No. 5, febrero-mayo 2020, es una publicación cuatrimestral editada por la Universidad del Valle de Puebla S.C., Calle 3 sur # 5759, Col. El Cerrito. CP. 72440, Puebla, Puebla, Tel. (222) 26-69-488. Editoras Responsables: Dra. María Hortensia Irma Lozano e Islas y Mtra. Irma Higinia Illescas Lozano. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2018-012416285800-203, ISSN 2683-197X, ambos otorgados por el Instituto Nacional de Derechos de Autor. Responsable de la última actualización de este Número, Coordinación Editorial y de Publicaciones, Dra. María de Jesús Espino Guevara, calle 3 sur # 5759, Col. El Cerrito. CP. 72440, Puebla, Puebla, fecha de la última modificación, 29 de julio de 2019.

El contenido de los artículos y las opiniones expresadas en los mismos son responsabilidad exclusiva de los autores y no necesariamente reflejan las posturas de la Universidad del Valle de Puebla, de las Editoras Responsables o de la coordinación editorial.

Se prohíbe la reproducción total o parcial del contenido, fotografías, ilustraciones, colorimetría y textos publicados en este número sin la previa autorización que por escrito emita el editor.

# ÍNDICE

	Página
<b>Diagnóstico de Habilidades Directivas de Gerentes de MiPyMes</b> del sector comercio del municipio de Puebla María de Lourdes Sánchez Lezama	6
<b>Propuestas de experiencias turísticas</b> en el municipio de Zapotitlán Salinas, Puebla Melissa Antonio Jiménez	21
<b>Inventario de dos centros de aguas termales</b> con un enfoque de turismo de bienestar en Puebla Amairani Vianey Papaqui Coyopol Ana María García García Mauricio Piñón Vargas	29
<b>Esperanza de vida en el Estado de Puebla.</b> Pronósticos bajo la teoría de estabilidad acotada Alejandro Mendoza de Jesús Javier González Rosas Hortensia Josefina Reyes Cervantes	38
<b>Análisis de las Estrategias de la Gobermedia</b> para la Relegitimación de las Instituciones en México Emmanuel Alfredo Silva Mendoza	46
<b>Economía mexicana.</b> Política económica del modelo ISI Carlos Daniel Rayo Radilla	54

## Editorial

Según el reporte de 2018 del Foro Económico Mundial sobre “El Futuro de los Empleos”, para México, la disponibilidad de talento de los trabajadores es el factor determinante primario para instalarse en algún lugar del país, según reportaron, ocho de las diez industrias de su encuesta. Por otro lado, una de las funciones o roles emergentes en los empleos es la de directores y jefes ejecutivos. De manera similar, dentro de las habilidades emergentes para nuestro país son, entre otras, el pensamiento analítico e innovación; creatividad, originalidad e iniciativa; aprendizaje activo y estrategias de aprendizaje; razonamiento, resolución de problemas e idealización; resolución de problemas complejos; liderazgo e influencia social; pensamiento crítico y análisis.

La economía local es uno de los temas más recurrentes en la creación de negocios y el empleo. El análisis organizacional retoma las tendencias internacionales y nacionales para explicar y analizar las interrelaciones entre agentes locales. Considerando las tendencias descritas por el Foro Económico Mundial para México, se presentan en este nuevo número de la revista Ixmati, algunos estudios de la economía local, desde diferentes enfoques.

De esta forma, la Universidad del Valle de Puebla, a través de su revista IXMATI Nueva Época, recupera y difunde trabajos relacionados con el estudio de las organizaciones, bajo una reflexión crítica y creativa, donde se evidencie un manejo de conceptos, teorías y métodos para comprender la realidad social, y así, proponer vías de acción para posibles transformaciones.

Para esta nueva época de la revista IXMATI, que se inaugura con este número, se han contemplado dos apartados, por un lado, los de artículos de investigación y, por otro, los ensayos académicos. El primer artículo de este número aborda las habilidades directivas con las que cuentan los gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) del sector comercial en el municipio de Puebla. La investigación de la Dra. Sánchez Lezama egresada del Doctorado en Alta Dirección de la UVP, logra distinguir las habilidades más y menos desarrolladas por dichos gerentes para los tamaños de las empresas de comercio en Puebla. Asimismo, la autora propone, mediante un análisis estadístico riguroso, algunas habilidades gerenciales que deben desarrollar los gerentes para mejorar el desempeño de sus organizaciones.

Los siguientes dos artículos de investigación abordan el tema del turismo local. En primer lugar, la Lic. Melissa Antonio, estudiante de la Maestría en Gestión de la Industria de la Hospitalidad, nos presenta un estudio para potenciar el atractivo turístico a través del análisis y evaluación de las experiencias turísticas de jóvenes. La autora nos propone apuntalar la competitividad de un municipio mediante la inclusión de experiencias relacionadas con elementos culturales-históricos y ecoturismo.

En segundo lugar, Amairani Papaqui, la Dra. Ana García y el Dr. Mauricio Piñón abordan la perspectiva del turismo de bienestar como un medio para potencializar la actividad turística local. La investigación lleva a cabo una valoración en cuanto a ubicación, servicios, infraestructura, superestructura y precio de dos lugares con potencial para el turismo de bienestar. Por último, los autores identifican las características más relevantes para el desarrollo de un clúster de turismo de bienestar en el estado de Puebla.

Para el cuarto artículo de investigación, Alejandro Mendoza, el Mtro. Javier González y la Dra. Hortensia Reyes, realizan una investigación sobre la evolución de la esperanza de vida de la población mexicana desde 1960 hasta 2004. Los autores utilizan los postulados de la teoría de estabilidad acotada para realizar un pronóstico estadístico sobre la esperanza de vida de la Población para 2030.

En cuanto al apartado de ensayos académicos, se tienen dos aportaciones. En primer lugar, Emmanuel Silva realiza un análisis de las estrategias mediáticas de la actual administración federal para legitimar las instituciones del Estado. Dentro de estas estrategias de comunicación destacan tres elementos: un sentido patriótico, un hartazgo partidario y el beneficio de la duda.

Finalmente, en el segundo ensayo, Carlos Rayo realiza una nueva revisión de la economía durante el llamado Modelo de Industrialización por Sustitución de Importaciones (1955- 1970). El autor argumenta que, durante este periodo, la política económica cometió dos errores: por un lado, desarrollar un modelo económico sin innovaciones ni cambios estructurales y, por otro lado, basar los ingresos del gobierno, casi exclusivamente, en la venta de un recurso natural.

Mtro. Helder Osorio Moranchel  
Coordinador de Investigación de la UVP

# Diagnóstico de Habilidades

## de Gerentes de MiPyMes del sector comercio del municipio de Puebla

María de Lourdes Sánchez Lezama

Doctora en Alta Dirección

Universidad del Valle de Puebla

lourdes.sanchez@uvp.edu.mx

Licenciada en Administración de Empresas, Maestra en Administración Educativa, Doctora en Alta Dirección.

Docente de la Academia de Administración de Empresas y Emprendedores de la Universidad del Valle de Puebla.

### Resumen

La presente investigación se centra en el estudio de las habilidades directivas de los gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) del sector comercio en el municipio de Puebla. Este tipo de unidades económicas representan el 99.8% de la población total de empresas en México, generando 72.3% de las fuentes de empleo y 52% del Producto Interno Bruto (OECD, 2013), pero el periodo de vida de la mayoría no sobrepasa los dos años; al parecer, una causa de su fracaso es la carencia de habilidades del gerente para mantenerla vigente.

El producto de la investigación es identificar las habilidades directivas que tienen los gerentes de las MiPyMEs del sector comercio en el municipio de Puebla y describir las habilidades directivas que deben tener para dirigir eficazmente a las MiPyMEs del sector comercio en el municipio de Puebla.

Los resultados de la investigación realizada con un enfoque metodológico mixto, no experimental y de corte transversal, permiten concluir que las habilidades que tienen más desarrolladas los gerentes de la micro, pequeña y mediana empresa son las *habilidades para la comunicación*. Asimismo, las menos desarrolladas en los gerentes de la microempresa, son las *habilidades para administrar el tiempo*; en los gerentes de la pequeña empresa son las *habilidades conceptuales* y en los gerentes de las medianas empresas son las *habilidades para la toma de decisiones*. Además, las habilidades que deben tener los gerentes de las MiPyMEs del sector comercio, de acuerdo a la investigación cualitativa, son las *habilidades para la comunicación, interpersonales, conceptuales y técnicas*.

### Palabras clave

Habilidades Directivas, MiPyMEs, Gerentes, Sector Comercio y Municipio de Puebla.

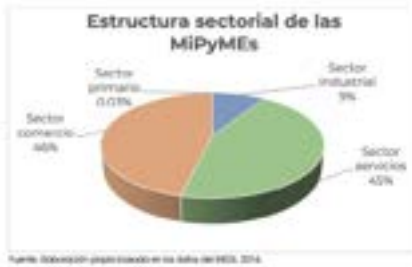
### Introducción

En los últimos años, México ha recibido un número importante de empresas de punta, que emplean trabajadores altamente capacitados. En forma paradójica, estas empresas coexisten con otros segmentos de la economía mexicana que se caracterizan por un elevado nivel de informalidad, bajo nivel de competencias, bajo nivel de productividad y obsolescencia tecnológica (OCDE, 2015).

Estos referentes son los que enfrentan las MiPyMEs; de acuerdo al Directorio de Estadística Nacional de Unidades Económicas (DENUE), en México hay 5 millones 4 mil 986 empresas, ocupando el estado de Puebla el quinto lugar con 303 mil 233. El municipio de Puebla cuenta con 90 mil 179 empresas de las que el 99.5% son MiPyMEs distribuidas en los diferentes sectores productivos (INEGI, 2016), como se muestra en la Gráfica 1. En la

estructura sectorial, el comercio es uno de los más grandes en este municipio poblano con el 46%; a su vez, el comercio al por menor representa el 93% de micro, pequeñas y medianas empresas (INEGI, 2016).

Gráfica 1. Estructura sectorial del municipio de Puebla.



Las MiPyMEs representan un pilar para la economía del municipio de Puebla, debido a que proporcionan más de tres cuartas partes de los empleos a nivel local, no obstante, los empleos de varias microempresas no cubren las necesidades económicas de sus empleados (OIT, 2015). Este tipo de empresas, enfrentan diversos desafíos, entre los que destacan: la complejidad de contratar personal especializado, poca inversión en capacitación y actualización de personal, controles de calidad mínimos o inexistentes, inconvenientes derivados de la falta de organización y planeación (ProMÉXICO, 2014 y Rodríguez, 2010).

De acuerdo a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, 2013), el desarrollo de las MiPyMEs y el emprendimiento en México es afectado por la falta de habilidades asociadas con la innovación, incluyendo un conocimiento especializado, capacidad general de resolver conflictos, habilidades de pensamiento, creatividad, así como habilidades sociales y de comportamiento, entre las que se encuentra la capacidad de trabajar en equipo.

Es por este motivo, que la investigación de la que deriva el presente artículo tiene como objetivos: “identificar las habilidades directivas que tienen los gerentes de las MiPyMEs del sector comercio en el municipio de Puebla” y “describir las habilidades directivas que deben de tener los gerentes para dirigir eficazmente a las MiPyMEs del sector comercio en el municipio de Puebla”.

El enfoque elegido para el estudio de las habilidades directivas, es el de Griffin y Van Fleet, que, sustentado en investigaciones sistémicas, permite a los directivos o gerentes que dominan estas habilidades, ser capaces de enfrentar los desafíos internos y externos que en la actualidad tienen las empresas.

### Marco Teórico

En la actualidad los directivos deben tener un conjunto de habilidades que los ayude a enfrentar los cambios vertiginosos del entorno, ya que éstas permiten tener una ventaja competitiva en aquellos que las desarrollan y ejercen con maestría. El termino habilidad es definido “como la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distindio de tiempo y economía y con el máximo de seguridad” (Madrigal, 2009, 1).

De acuerdo con Cobo (2012), una habilidad es la capacidad de aplicar conocimientos y utilizar técnicas para completar tareas y resolver problemas. Estas pueden ser 1) *habilidades duras funcionales*, es decir, que se pueden conseguir de una manera lógica y sistemática; son operacionales, factibles de medir, evaluar y certificar. Aquí destacan elementos como la utilización del conocimiento y las destrezas relacionadas con productos y procesos; y 2) *habilidades blandas*, también llamadas sociales o de comportamiento, que son destrezas de orden

más subjetivo e intangible. Estas aptitudes interpersonales se adquieren, principalmente, a través del entrenamiento y la práctica; pueden considerarse elementales a la hora de evaluar al personal de las empresas.

La dirección es una destreza catalogada como *habilidad blanda* y corresponde a la etapa en la que el gerente, director o dueño actúa como guía del personal para que alcancen los objetivos organizacionales, a través de sus actitudes, habilidades y conocimientos. Cannice, *et al.* (2012) mencionan que dirigir es “el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo” (p. 386). Por lo tanto, las habilidades directivas son el conjunto de capacidades que el directivo y/o gerente ha desarrollado por medio del aprendizaje, para influir en el personal y alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

Otra definición de habilidades directivas es que son “los medios con los cuales los directivos traducen su propio estilo, estrategia y herramientas o técnicas favoritas a la práctica” (Whetten y Cameron, 2011, p. 8). A mitad del siglo XX diversos teóricos se interesaron en el estudio de las habilidades directivas que deben ejercer los dirigentes en las empresas u organizaciones. Uno de ellos fue Peter Drucker (2012), conocido como el “padre” del *Management*, que en cinco tareas básicas engloba el trabajo de un directivo o gerente: 1) fijar objetivos, 2) organizar, 3) comunicar y motivar, 4) medir y evaluar, 5) desarrollar y formar personas.

Así también, Katz (1974), quien creó un enfoque vigente hasta el día de hoy, advierte que, para que todo dirigente de una empresa sea eficiente, se deben desarrollar tres tipos de habilidades gerenciales (33-42): técnicas, sociales o humanas y conceptuales.

A partir del siglo XXI, entre los enfoques

surgidos destaca el de Mosley, Megginson y Pietro (2005); ellos señalan que un directivo o gerente debe de contar con: a) habilidades conceptuales para adquirir, interpretar y analizar información de una manera lógica, b) habilidades de relaciones humanas que implican el entender a otras personas y actuar efectivamente con ellas, c) habilidades administrativas que proporcionan la capacidad de lograr que se hagan las cosas mediante el uso efectivo de otras habilidades y d) habilidades técnicas que consisten en la capacidad para entender y supervisar los procesos, prácticas o técnicas que se requieren para la realización de trabajos específicos en la organización (p.15-16).

Whetten y Cameron (2011), a través de diversas investigaciones, proponen un modelo de habilidades para los directivos eficaces; no obstante, establecen que el modelo también puede aplicarse tanto al desarrollo personal como organizacional. Su modelo consta de diez habilidades directivas fundamentales, las cuales están organizadas en tres categorías:

- *Categoría de Habilidades Personales:* Desarrollo de autoconocimiento, manejo del estrés personal, solución analítica y creativa de problemas.
- *Categoría de Habilidades Interpersonales:* Comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los empleados y manejo del conflicto.
- *Categoría de Habilidades Grupales:* Facultamiento y delegación, formación de equipos y trabajo en equipo eficaces y dirección hacia el cambio positivo.

En este contexto, un modelo actual e innovador es el creado por Griffin y Van Fleet (2016), sustentado en enfoques e investigaciones sistémicas, en el cual presentan siete habilidades centrales que todo gerente o directivo



debe tener para ser más eficiente y eficaz en su gestión empresarial: habilidades para la administración del tiempo, habilidades interpersonales, habilidades conceptuales, habilidades de diagnóstico, habilidades de comunicación, habilidades de toma de decisiones y habilidades técnicas (p. xv y 9).

Figura 1. Modelo de Habilidades Directivas de Griffin and Van Fleet



Fuente: Griffin y Van Fleet, 2016, p. 10.

Como primera habilidad de este enfoque, se contempla la *habilidad para administrar el tiempo*, que es la capacidad del director o el administrador para jerarquizar sus tareas por orden de importancia, para desempeñarse con eficiencia y para delegar eficazmente (Griffin y Van Fleet, 2016, p. 57). El dar prioridad a las tareas por orden de importancia es un aspecto a considerar en la gestión del tiempo, que el directivo o gerente tenga la capacidad para comprender la importancia o la generación de valor de las diferentes metas y actividades (Madrigrál, 2009, Whetten y Cameron, 2011), conllevará a que se pase el tiempo en los asuntos importantes y no solo en los asuntos urgentes, creando valor para la organización.

Concerniente a las *habilidades interpersonales*, estas son indispensables para la relación y con-

ducción de individuos o de grupos de trabajo; todos los directivos o gerentes de cualquier nivel las utilizan consciente o inconscientemente. “Las habilidades interpersonales se refieren a la capacidad que tiene un director para comunicarse, comprender y relacionarse con individuos o grupos” (Griffin y Van Fleet, 2016, p. 104). Este tipo de habilidades son cruciales para desarrollar un sentido de pertenencia con los clientes internos debido a que son “habilidades para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos comunes” (Madrigrál, 2009, p. 4); asimismo, “consisten en las capacidades para entender a otras personas y para interactuar con ellas de manera efectiva” (Mosley, et al., 2005, p. 16).

Las *habilidades conceptuales*, son una capacidad esencial que deben tener los directores o gerentes para comprender situaciones complejas, dinámicas, anticiparlas y responder a ellas, y ver a la organización como un todo (Griffin y Van Fleet, 2016, p. 155). En consecuencia, el pensamiento estratégico, dirigir la creatividad, la innovación, el cambio, y administrar el riesgo en el contexto general -tanto interno como externo- de la empresa, son las habilidades que engloba; Madrigrál (2009) las define como habilidades para contemplar la organización como un todo, que incluyen la destreza para coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas (3).

Las *habilidades para diagnosticar* permiten que el director y/o gerente vean “la respuesta más adecuada para una situación a través de la identificación y prevención de las relaciones entre causa-efecto” (Griffin y Van Fleet, 2016, p. 197). Este primer elemento inmerso en las habilidades para diagnosticar la causa y el efecto, para que exista una causalidad, la variable causal se debe presentar antes que la variable del resultado, un cambio en la primera desemboca un cambio en la segunda, pero

la causa del cambio en el resultado no debe ser ninguna otra variable. El diagrama de cola de pescado de Ishikawa y la de los 5 Porqués, son herramientas organizacionales para identificar la causa y efecto (Griffin y Van Fleet, 2016, p. 198).

Como quinta habilidad del modelo de Griffin y Van Fleet, se presentan las *habilidades de comunicación*, que se refieren a la capacidad del director y/o gerente para transmitir de forma eficaz ideas e información a otros y recibir de la misma forma las ideas e información que ellos le proporcionan. Estas capacidades le “permiten transmitir ideas a los subordinados, proveedores y clientes de modo que sepan lo que se espera de ellos, coordinar el trabajo con compañeros de modo que trabajen debidamente y mantener informados a los administradores de los niveles altos” (Griffin y Van Fleet, 2016).

*Las habilidades de toma de decisiones*, de acuerdo a Mosley *et al.* (2005), se refieren a la consideración y elección consciente de un curso de acción entre dos o más alternativas disponibles para obtener un resultado deseado; Madrigal (2009), menciona que la decisión es el polo opuesto a los mecanismos de un estímulo-respuesta que operan en los reflejos condicionados y que son más o menos automáticos; involucra la atención y diversas conductas racionales e irracionales.

Por ello, la habilidad de toma de decisiones “se refiere a la capacidad de un director/gerente para reconocer y definir con exactitud tanto problemas como oportunidades a efecto de después de escoger un curso de acción adecuado para resolver los problemas y capitalizar oportunidades” (Griffin y Van Fleet, 2016, p. 281).

Por último, se encuentran las habilidades técnicas en las cuales los gerentes deben entender las tecnologías básicas que se utilizan en la administración de un negocio. Las habilidades técnicas son la capacidad del director para desempeñar o comprender tareas relativamente concretas que requieren conocimientos especializados (Griffin y Van Fleet, 2016, p. 328).

En lo que concierne al estudio de las MiPyMEs estas son definidas de acuerdo a las necesidades y características propias de cada país; con base en ello, la literatura sobre el tema propone políticas, medidas y estrategias económicas tendientes a propiciar su desarrollo.

En México, las empresas se clasifican en micro, pequeña, mediana y grande; en el Diario Oficial de la Federación, publicado el 30 de junio de 2009, se definen de acuerdo al número de empleados y al rango de monto de ventas anuales (Tabla 1).

**Tabla 1.** Definición de las MiPyMEs en México

Tamaño	Sector	Rango del número de empleados	Rango del monto de ventas anuales (M\$N millones)	Techo combinado
Micro	Todos	Hasta 10	Hasta 4	4.6
Pequeña	Comercio	De 11 a 30	4.01 a 100	93
	Industria y servicios	De 11 a 50	4.01 a 100	95
Mediana	Comercio	De 31 a 100		
	Servicios	De 51 a 100	100.01 a 250	235
	Industria	De 51 a 250	100.01 a 250	250

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009.  
 Notas: Combinado = techo legal/operativo + 10% + ventas anuales + 90%. La clasificación de la compañía por tamaño está determinada por la calificación obtenida a partir de la siguiente fórmula: puntos de la empresa = (número de empleados) x 10% + (monto de ventas anuales) x 90%. Debe ser igual o menor al techo combinado para su clasificación.

Para la tipificación de las empresas en México, el INEGI agrupa a las empresas de acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), versión 2013, instrumento utilizado para recopilar, analizar y difundir información estadística que permita evaluar y comparar, de manera más precisa, las economías de Canadá, Estados Unidos y México. En el SCIAN, las unidades económicas que tienen procesos o funciones de producción similares se agrupan en una misma clase de actividad porque las categorías se delimitan, hasta donde es posible, a partir de las diferencias en los procesos de producción. El SCIAN está conformado por 20 sectores de actividad económica, que a su vez se dividen en 94 subsectores, 303 ramas, 614 subramas y 1 059 clases de actividad (INEGI, 2013). La investigación, se enfocó en las empresas del sector comercio al por menor.

De acuerdo con el SCIAN, las actividades comerciales se dividen en dos: comercio al por mayor -sector 43- y comercio al por menor -sector 46-. De acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del INEGI, en 2016, en el municipio de Puebla, había 41 mil 460 empresas del sector comercio; de ellas, el 97% eran microempresas, de cero a 10 empleados.

La rama más importante del sector comercio al por menor es la 461 que incluye abarrotes, alimentos, bebida, hielo y tabaco, con un 42.5% de las unidades económicas; en segundo lugar, se encuentra la rama 465 que aglutina artículos de papelería, para el esparcimiento y otros artículos de uso personal con un 15.8% y, en tercer lugar, la rama 463 referida a los productos textiles, bisutería, accesorios de vestir y calzado con un 9.9%.

El enfoque sistémico elegido para esta investigación, según Cannice, et al. (2012), es el fundamento para organizar el conocimiento

gerencial y no preocuparse sólo por el funcionamiento interno de la empresa, sino también incluir las interacciones entre ella y su ambiente externo (p. 27).

## Método

El tipo de investigación fue mixta (cuantitativa-cualitativa), no experimental de corte transversal, con un alcance descriptivo y explicativo.

Es mixta porque se sustentó en un conjunto de procesos sistemáticos que se integraron y discutieron para analizar toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno (Hernández, et al., 2010, 546).

El procedimiento usado fue no experimental, porque se estudió el fenómeno tal como se dio en su contexto natural para, posteriormente, analizarlo transversalmente, ya que los datos se recopilaron en un sólo momento (Hernández, et al., 2010, 149). De abril de 2016 a julio de 2017 se examinaron las habilidades directivas de los gerentes encuestados de las MiPyMEs del sector comercio del municipio de Puebla. Debido a que un gran número de micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad no cuentan con el profesional que tome la mayor parte de las decisiones, no tienen estos puestos en la estructura organizacional.

El presente estudio se enfocó en el sector del comercio al por menor, específicamente en las ramas 461, 463 y 465; éstas representan el 68.2% del conjunto de empresas que se dedican a esta actividad (INEGI, 2017). Ahora bien, para delimitar la muestra se utilizó la fórmula de Yamane (1967), con la cual se seleccionaron 123 gerentes de 28 026 compañías; el margen de confiabilidad es de 91% y el de error, de 9%. Así mismo, se consideró que fuera no probabilística por conveniencia, debido al apoyo y participación de la gente.

Los instrumentos de recolección de datos fueron el cuestionario y la entrevista. En lo que compete al diseño y a la aplicación de las preguntas, se elaboraron 30 reactivos basados en la teoría de Griffin y Van Fleet, así como cinco preguntas demográficas. En la tabla 2 se describen las variables y el número de ítems con los que se relacionan. También se observa el tipo de respuesta, en una escala tipo Likert, con la puntuación máxima y mínima que se asignó de acuerdo a la variable.

**Tabla 2.** Estructura del cuestionario final

Variable	Ítems	Tipo de respuesta				
Demográficas	Sexo	Dicotómica				
	Edad	Opción múltiple				
	Escolaridad	Opción múltiple				
	Subsector	Abierta				
	Número de empleados	Opción múltiple				
Preguntas		TA	A	NA/ND	D	TD
Habilidades para administrar el tiempo	1-4	5	4	3	2	1
Habilidades interpersonales	5-9	5	4	3	2	1
Habilidades conceptuales	10-15	5	4	3	2	1
Habilidades diagnósticas	16-19	5	4	3	2	1
Habilidades para la comunicación	20-22	5	4	3	2	1
Habilidades para la toma de decisiones	23-26	5	4	3	2	1
Habilidades técnicas	27-30	5	4	3	2	1

Fuente: elaboración propia.

El número de cuestionarios aplicados en cada subsector; se estableció de acuerdo al número de MiPyMEs inscritas en el DENU; en la tabla 3 se muestra el número de cuestionarios que fue aplicado por cada sector.

**Tabla 3.** Distribución del número de cuestionarios aplicados

Subsector	Micro	Pequeña	Mediana	Total
461	17	16	8	41
463	17	16	8	41
465	17	16	8	41
Total	51	48	24	123

Fuente: Elaboración propia.

Otro aspecto importante para este estudio fue la confiabilidad del instrumento; los procedimientos más utilizados para determinar el coeficiente de fiabilidad son: 1) medida de estabilidad, 2) método de formas alternativas o paralelas, 3) método de mitades partidas y 4) medidas de consistencia interna. Los resultados oscilan entre 0 y 1, en donde un coeficiente cercano a 0 tiene nula confiabilidad y un coeficiente adyacente a 1 tiene una alta confiabilidad. Para corroborar la confiabilidad de la consistencia interna del instrumento diseñado,

en el mes de noviembre de 2016 se realizó una prueba piloto, a 30 gerentes; posteriormente, se calculó el coeficiente de alfa de Cronbach, utilizando el programa SPSS, y el cuestionario aplicado obtuvo un alfa de Cronbach de 0.951, por lo que el coeficiente fue sumamente confiable. La aplicación total de la lista de preguntas se llevó a cabo de enero a abril de 2017.

Por otra parte, para la recolección de los datos cualitativos, se entrevistó, en mayo de 2017, a cuatro expertos en el tema y a tres empresarios

con amplia trayectoria en su ramo, mediante una serie de preguntas semiestructuradas, acerca de las habilidades directivas más significativas para la competitividad de las MiPyMEs. Es importante mencionar que tuvieron la opción de elegir el orden en que responderían la entrevista, así como añadirle contenido a la misma. El procesamiento de la información obtenida de esta actividad se llevó a cabo con el programa SPSS; las técnicas seleccionadas para realizar el análisis estadístico que se aplicó a las variables del objeto de estudio fueron: la distribución de frecuencias, las medidas de tendencia central y variabilidad, y el coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ).

La distribución de frecuencias fue útil para identificar los datos obtenidos y poder diseñar una tabla que permitiera visualizar las habilidades que han desarrollado los gerentes de las MiPyMEs; asimismo, las medidas de tendencia central que se obtuvieron, al ser puntos en una distribución, ayudaron a ubicar los valores en la escala de medición. Las medidas utilizadas en el procesamiento fueron la moda, la mediana y la media. Las medidas de variabilidad, señalaron la dispersión de los datos en la escala de medición. Las medidas procesadas fueron el rango, la desviación estándar y la varianza. El coeficiente de Pearson ( $r$ ), permitió conocer la correlación existente entre las habilidades directivas de los micro, pequeños y medianos gerentes.

Las técnicas estadísticas utilizadas se justifican porque a través de ellas se logró el procesamiento de los datos obtenidos y consecuentemente facilitaron el análisis e interpretación de los mismos. Para el análisis de los datos de las entrevistas, se realizó una transcripción íntegra de las entrevistas de las cuales se examinó y analizó su contenido para la obtención de conclusiones. Se utilizó una tabla de frecuencias de las siete habilidades que se preguntaron en la entrevista.

## Resultados

A continuación, se muestran las medidas de tendencia central y variabilidad de las 7 variables analizadas de los gerentes de las *microempresas* del sector comercio del municipio de Puebla.

La categoría que más se repitió fue 3 (ni de acuerdo, ni en desacuerdo) en las habilidades para la toma de decisiones, 4 (de acuerdo) en las habilidades para administrar el tiempo, interpersonales, conceptuales, diagnóstico, técnicas, y en las habilidades para la comunicación la categoría que más se repitió fue 5 (totalmente de acuerdo).

Asimismo, cincuenta por ciento de los gerentes encuestados está por encima de 3 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor en las habilidades para administrar el tiempo, conceptuales, para la toma de decisiones y técnicas; además, en las habilidades interpersonales, para diagnosticar y para la comunicación, el 50% de los gerentes encuestados están por encima de 4 y el restante 50% se encuentra debajo de este valor.

De acuerdo a la percepción de los gerentes, las habilidades para administrar el tiempo obtuvieron un promedio de 2.8, con una desviación estándar de 1.18; las habilidades interpersonales alcanzaron un promedio de 3.09, con una desviación estándar de 1.45 unidades de la escala; en las habilidades para la toma de decisiones el promedio fue de 3.13 con una distribución estándar de 1.03 unidades de la escala; en las habilidades técnicas los gerentes opinaron en promedio 3.13, con una dispersión de 1.31; en las habilidades conceptuales se dio un promedio de 3.15, con una desviación estándar de 1.20; en las habilidades para diagnosticar, los gerentes opinaron en promedio 3.33, con una distribución estándar de 1.39 unidades de la escala (Tabla 4).

**Tabla 4.** Medidas de tendencia central y variabilidad de la microempresa

	Habilidad para administrar el tiempo	Habilidad interpersonal	Habilidad conceptual	Habilidad para diagnosticar	Habilidad para la comunicación	Habilidad para la toma de decisiones	Habilidad técnica
N	Válido Perdidos	51 0	51 0	51 0	51 0	51 0	51 0
Media	2.8039	3.0580	3.1569	3.3333	3.4718	3.1373	3.1373
Mediana	3.0000	4.0000	3.0000	4.0000	4.0000	3.0000	3.0000
Moda	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00		4.00
Desviación estándar	1.38355	1.45952	1.20619	1.39523	1.62698	1.03961	1.31179
Varianza	1.401	2.130	1.455	1.947	2.647	1.081	1.721
Coeficiente de Curtosis	-1.209	-1.443	-.892	-1.076	-1.551	-.7718	-1.069
Error estándar de Curtosis	.656	.656	.656	.656	.656	.656	.656
Rango	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Mínimo	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Máximo	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Suma	143.00	158.00	161.00	170.00	174.00	160.00	160.00

Fuente: Información obtenida en la investigación de campo (2017).

Por último, en las habilidades para la comunicación, los gerentes obtuvieron un promedio de 3.41, con una desviación estándar de 1.62. Cabe mencionar, que las 7 variables analizadas de acuerdo al valor obtenido en su curtosis, se consideran con una distribución platicúrtica, esto es, que tienen una menor concentración de datos en torno a la media.

Así mismo, por medio del estudio de las siete habilidades directivas de los gerentes de las **microempresas** (Figura 2), se obtuvieron las

siguientes correlaciones de Pearson: las habilidades interpersonales tienen una correspondencia marcada-alta de 0.707 con las *habilidades para la comunicación*, las *habilidades conceptuales* tienen una relación alta con las *habilidades para diagnosticar* (coeficiente 0.776) y con las *técnicas* (coeficiente 0.719). Además, las *habilidades técnicas* guardan una reciprocidad con las *habilidades conceptuales* (0.719), con las habilidades para diagnosticar (0.707) y con la *toma de decisiones* (0.705).

**Figura 2.** Matriz del coeficiente de correlación de Pearson de la microempresa

	Habilidad tiempo	Habilidad interpersonal	Habilidad conceptual	Habilidad diagnóstico	Habilidad comunicación	Habilidad decisiones	Habilidad técnicas
Habilidad tiempo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 .000 51	.603 .000 51	.438 .000 51	.537 .000 51	.448 .000 51	.494 .000 51
Habilidad interpersonal	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.603 .000 51	1 .000 51	.543 .000 51	.707 .000 51	.525 .000 51	.494 .000 51
Habilidad conceptual	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.438 .000 51	.543 .000 51	1 .000 51	.776 .000 51	.527 .000 51	.888 .000 51
Habilidad diagnóstico	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.537 .000 51	.707 .000 51	.776 .000 51	1 .000 51	.528 .000 51	.694 .000 51
Habilidad comunicación	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.448 .000 51	.525 .000 51	.537 .000 51	.707 .000 51	1 .000 51	.442 .000 51
Habilidad decisiones	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.494 .000 51	.494 .000 51	.528 .000 51	.694 .000 51	.528 .000 51	1 .000 51
Habilidad técnicas	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.494 .000 51	.888 .000 51	.719 .000 51	.707 .000 51	.442 .000 51	.721 .000 51

Fuente: Información obtenida en la investigación de campo (2017).

En la percepción de los gerentes de la pequeña empresa las medidas de tendencia central y variabilidad de las 7 variables, dieron los siguientes resultados: la categoría que más se repitió fue 4 (de acuerdo) en las habilidades para administrar el tiempo, interpersonales, conceptuales, y para la toma de decisiones; en las habilidades para diagnosticar, para la comunicación y técnicas, la categoría que más se repitió fue 5 (totalmente de acuerdo). Cincuenta por ciento de los gerentes encuestados está por encima de 4 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor en las 7 habilidades.

De acuerdo a la opinión de los gerentes de las pequeñas empresas, las habilidades conceptuales tienen un promedio de 3.43, con una desviación estándar de 0.92 y curtosis de -0.11, con distribución platicúrtica; las habilidades para la toma de decisiones tienen un promedio de 3.83, con desviación estándar de 0.66 unidades de la escala, curtosis de 0.327 siendo su distribución leptocúrtica, esto es, que tiene un elevado grado de concentración alrededor de los valores centrales de la variable.

En las habilidades para administrar el tiempo los gerentes de las pequeñas empresas opinaron un promedio de 3.87, con una dispersión de 0.84 unidades de la escala y curtosis de 0.187, siendo una distribución leptocúrtica.

Las habilidades interpersonales tienen un promedio de 3.95, con una desviación estándar de una unidad de la escala, teniendo una curtosis de -0.54, con distribución platicúrtica.

Las habilidades para diagnosticar los gerentes opinaron en promedio 3.95, con una desviación de 0.96, curtosis de 0.20, con distribución leptocúrtica.

En las habilidades técnicas los gerentes opinaron en promedio 4.02, con una desviación estándar de 1.04 unidades de la escala, con curtosis de 0.139, con una distribución leptocúrtica.

En las habilidades para la comunicación, los gerentes de las pequeñas empresas obtuvieron un promedio de 4.16, con una desviación de 0.97 unidades de la escala, curtosis de 1.73, con una distribución leptocúrtica (Tabla 5).

**Tabla 5.** Medidas de tendencia central y variabilidad de la pequeña empresa

	Habilidad para administrar el tiempo	Habilidad interpersonal	Habilidad conceptual	Habilidad para diagnosticar	Habilidad para la comunicación	Habilidad para la toma de decisiones	Habilidad técnica
N	48	48	48	48	48	48	48
Media	3.8750	3.9500	3.4375	3.9583	4.1667	3.8333	4.0208
Mediana	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Moda	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00
Desviación estándar	.84110	1.00970	.92037	.96664	.97486	.66317	1.04147
Varianza	.707	1.020	.847	.934	.950	.440	1.085
Curtosis	.385	-.546	-.110	.208	1.730	.327	.139
Error estándar de curtosis	.674	.674	.674	.674	.674	.674	.674
Rango	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00
Mínimo	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00
Máximo	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Suma	186.00	190.00	165.00	190.00	200.00	184.00	193.00

Fuente: Información obtenida en la investigación de campo (2017).

A través del estudio de las siete habilidades directivas de los gerentes de las pequeñas empresas, se obtuvieron las siguientes correlaciones de Pearson: las *habilidades para administrar el tiempo* tienen una relación intensa con las *habilidades conceptuales* con un coeficiente de 0.622; estas últimas tienen una dependencia con las *habilidades interpersonales* con un coeficiente de 0.730 (Figura 3).

**Figura 3.** Matriz del coeficiente de correlación de Pearson de la pequeña empresa

		Habilidad tiempo	Habilidad interpersonal	Habilidad conceptual	Habilidad diagnóstica	Habilidad comunicación	Habilidad decisiones	Habilidad técnicas
Habilidad tiempo	Correlación de Pearson	1	.529	.622	.517	.337	.343	.281
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.019	.017	.043
	N	40	40	40	40	40	40	40
Habilidad interpersonal	Correlación de Pearson	.529	1	.730	.521	.483	.344	.426
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000	.001	.000	.003
	N	40	40	40	40	40	40	40
Habilidad conceptual	Correlación de Pearson	.622	.730	1	.571	.486	.389	.523
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000	.000	.011	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
Habilidad diagnóstica	Correlación de Pearson	.517	.521	.571	1	.349	.487	.383
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
Habilidad comunicación	Correlación de Pearson	.337	.483	.486	.349	1	.341	.478
	Sig. (bilateral)	.019	.001	.000	.000		.019	.003
	N	40	40	40	40	40	40	40
Habilidad decisiones	Correlación de Pearson	.343	.344	.389	.487	.341	1	.486
	Sig. (bilateral)	.017	.000	.011	.000	.019		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
Habilidad técnicas	Correlación de Pearson	.281	.426	.523	.383	.478	.486	1
	Sig. (bilateral)	.043	.003	.000	.000	.003	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40

Fuente: información obtenida en la investigación de campo 2011/12.

Las medidas de tendencia central y variabilidad de las habilidades estudiadas de los gerentes de las **medianas empresas** del sector comercio, apuntan, a que la categoría que más se repitió fue 4 -de acuerdo- en las habilidades para administrar el tiempo, interpersonales, conceptuales, para diagnosticar, para la toma de decisiones y técnicas; en las habilidades para la comunicación, la categoría que más se repitió fue 5 -totalmente de acuerdo-.

Cincuenta por ciento de los gerentes encuestados está por encima de 4 y el restante 50% se encuentra ubicado debajo de este valor en las habilidades para administrar el tiempo, interpersonales, conceptuales, para diagnosticar, para la toma de decisiones y técnicas; en las habilidades para la comunicación, el 50% de los gerentes están por encima de 5 y el restante 50% está por debajo de este valor.

La percepción de los gerentes de las medianas empresas, versan en los siguientes resultados: habilidades para la toma de decisiones con un

promedio de 3.87, desviación estándar de 0.79 unidades de la escala, curtosis de -0.09, con distribución casi normal o mesocúrtica por su aproximación a 0, es decir, presentan un grado de concentración media alrededor de los valores centrales de la variable.

En las habilidades conceptuales el promedio fue de 4.20, con distribución de 0.50 unidades de la escala, teniendo una curtosis de 0.36 con distribución leptocúrtica.

En las habilidades para administrar el tiempo los gerentes opinaron 4.25 en promedio, con una desviación de 0.53 unidades de la escala, curtosis de -0.09, con distribución casi normal o mesocúrtica por su aproximación a 0.

Las habilidades técnicas tienen un promedio de 4.29, con desviación estándar de 0.62 unidades de la escala, curtosis de -0.48 considerando una distribución platicúrtica.

En las habilidades para diagnosticar los gerentes opinaron un promedio de 4.33, desviación



de 0.63 unidades de la escala, curtosis de -0.53, con distribución platicúrtica.

Las habilidades interpersonales obtuvieron un promedio de 4.37, desviación de 0.57 unidades de la escala, curtosis de -0.68 con distribución platicúrtica.

Las habilidades para la comunicación tuvieron un promedio de 4.62, desviación de 0.49 unidades de la escala, curtosis de -1.85, siendo una distribución platicúrtica (Tabla 6).

**Tabla 6.** Medidas de tendencia central y variabilidad de la mediana empresa

	Habilidad para administrar el tiempo	Habilidad interpersonal	Habilidad conceptual	Habilidad para diagnosticar	Habilidades de comunicación	Habilidad para la toma de decisiones	Habilidades técnicas
N	24	24	24	24	24	24	24
N válidos	0	0	0	0	0	0	0
Media	4.2500	4.3750	4.2083	4.3333	4.6250	3.8750	4.2917
Mediana	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	5.0000	4.0000	4.0000
Moda	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00
Desviación estándar	.53161	.57578	.50888	.63702	.49454	.79741	.62409
Varianza	.283	.332	.259	.406	.245	.636	.389
Curtosis	-.099	-.683	-.368	-.539	-1.859	-.099	-.485
Error estándar de curtosis	.918	.918	.918	.918	.918	.918	.918
Rango	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	3.00	2.00
Mínimo	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	2.00	3.00
Máximo	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Suma	102.00	105.00	100.00	104.00	110.00	93.00	103.00

Fuente: información obtenida en la investigación de campo (2017).

Así mismo, se obtuvo el coeficiente de correlación de Pearson de las habilidades directivas de los gerentes de las medianas empresas, con los siguientes resultados (Figura 4): *las habilidades para administrar el tiempo* tienen una relación alta con las *habilidades interpersonales* (coeficiente 0.675) y con las *habilidades técnicas* (0.688), *las habilidades interpersonales* tienen una correspondencia con las *habilidades para la comunicación* (0.668) y con las *habilidades técnicas* (0.771), *las habilidades para la comunicación* tienen una dependencia con las *habilidades técnicas*, *las habilidades para la toma de decisiones* tienen una correlación (0.601) con las *habilidades técnicas*, estas últimas habilidades tienen una concordancia con las *habilidades para administrar el tiempo* (0.688), con las *habilidades interpersonales* (0.771), así también, con las *habilidades para la comunicación* (0.652) y con las *habilidades para la toma de decisiones* (0.601).

**Figura 4.** Matriz del coeficiente de correlación de Pearson de la mediana empresa

	Habilidad tiempo	Habilidad interpersonal	Habilidad conceptual	Habilidad diagnóstico	Habilidad comunicación	Habilidad decisiones	Habilidad técnica
Habilidad tiempo	1	.675	.291	.381	.527	.321	.688
Habilidad interpersonal		1	.313	.474	.668	.487	.771
Habilidad conceptual			1	.131	.388	.314	.388
Habilidad diagnóstico				1	.367	.257	.313
Habilidad comunicación					1	.601	.652
Habilidad decisiones						1	.601
Habilidad técnica							1

\* La correlación es significativa en el nivel (0,05) (bilateral).

† La correlación es significativa en el nivel (0,05) (bilateral).

Fuente: información obtenida en la investigación de campo (2017).

A través de la entrevista realizada a 7 expertos en el tema de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio, se obtuvieron las habilidades que deben tener los gerentes de estas unidades económicas y son las cuatro que siguen: las habilidades para la comunicación, interpersonales, conceptuales y técnicas. Además, se precisaron las habilidades más significativas en cada una ellas, mediante una tabla de frecuencias que se muestra en la tabla 7.

**Tabla 7.** Tabla de frecuencias de las habilidades directivas agrupadas en la entrevista

Habilidad para administrar el tiempo	
Temas	Controlar el uso del tiempo de los otros
Definir temas	Organizar el tiempo
Temas	Organizar el tiempo
Definir temas	Organizar el tiempo
Habilidades conceptuales	
Temas	Habilidad para comprender
Definir temas	Capacidad de comprensión
Temas	Capacidad de comprender situaciones
Definir temas	Capacidad de comprender situaciones
Temas	Capacidad de comprender
Definir temas	Capacidad de comprender
Habilidades para diagnosticar	
Temas	Capacidad para identificar oportunidades
Definir temas	Capacidad para identificar oportunidades
Temas	La habilidad para diagnosticar el entorno tanto interno como externo a través de metodologías concretas
Definir temas	Capacidad de establecer medidas de control
Habilidades para la comunicación	
Temas	Comunicación efectiva y clara
Definir temas	Comunicación efectiva y clara
Temas	Comunicación efectiva
Definir temas	Comunicación efectiva
Temas	Comunicación efectiva
Definir temas	Comunicación efectiva
Temas	Comunicación efectiva
Definir temas	Comunicación efectiva
Habilidad para la toma de decisiones	
Temas	Toma de decisiones, conductivas
Definir temas	Toma de decisiones, conductivas
Temas	Toma de decisiones, conductivas
Definir temas	Toma de decisiones, conductivas
Habilidades técnicas	
Temas	Capacidad interrelacionar
Definir temas	Habilidades interrelacionar
Temas	Habilidades interrelacionar
Definir temas	Capacidad para formular planes de negocios
Temas	Formular
Definir temas	Habilidades interrelacionar
Temas	Habilidades de lenguaje
Definir temas	Capacidad
Temas	Habilidades de lenguaje
Definir temas	Capacidad

Fuente: Información obtenida en la entrevista de expertos.

## Conclusión

En la presente investigación se realizó un diagnóstico de habilidades directivas, identificando el nivel de desarrollo de acuerdo a la percepción de los gerentes de la micro, pequeña y mediana empresa del sector comercio del municipio de Puebla. Con un enfoque mixto, se llevó a cabo la investigación de campo; el análisis de los resultados permitió identificar el nivel de habilidades directivas de los tres tamaños de empresas analizadas: la media más alta obtenida en la opinión de los gerentes de las microempresas fue la *habilidad para la comunicación*, con un promedio de 3.41, en el caso de los gerentes de las pequeñas empresas *la habilidad para la comunicación* obtuvo el promedio más alto, con una media de 4.16, de igual manera, en la opinión de los gerentes de las empresas medianas, *la habilidad para la comunicación* fue la más alta, con una media de 4.62. De la misma forma, en la entrevista con los expertos, *la habilidad para la comunicación* fue la que obtuvo una mayor frecuencia.

En contraste, las habilidades menos desarrolladas en los gerentes de la microempresa, son las habilidades para administrar el tiempo, con un promedio de 2.80, en los gerentes de la pequeña empresa son las habilidades conceptuales, con un promedio de 3.43, en los gerentes de las medianas empresas las habilidades para la toma de decisiones, son las más bajas, con un promedio de 3.87.

Las correlaciones más significativa en las habilidades de los gerentes de las micro empresa, fueron las habilidades conceptuales con una reciprocidad alta con las habilidades para diagnosticar (coeficiente 0.776), en los habilidades de los gerentes de las pequeñas empresas fueron las habilidades conceptuales que tienen una dependencia con las habilidades interpersonales con un coeficiente de 0.730, por último, las correlaciones significativas en los gerentes de las medianas empresas son las

habilidades técnicas con una concordancia con las habilidades para *administrar el tiempo* (0.688), con las *habilidades interpersonales* (0.771), así también, con las *habilidades para la comunicación* (0.652) y con las *habilidades para la toma de decisiones* (0.601).

Mediante el análisis estadístico se detectó que entre mayor sea el tamaño de la empresa existe un mayor desarrollo de habilidades directivas.

Además, mediante el análisis estadístico se detectó que entre mayor sea el tamaño de la empresa existe un mayor desarrollo de habilidades directivas y que las habilidades que deben tener los gerentes de la MiPyMEs del sector comercio son las cuatro que siguen: las habilidades para la comunicación, interpersonales, conceptuales y técnicas.

## Referencias

- Cannice, M., Koontz, H. y Wehrich, H. (2012). Administración. *Una perspectiva global y empresarial* (12.a ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Cobo, C. (2012). Competencias para empresarios emprendedores: contexto europeo. Costa Rica: Fundación Omar Dengo-Centro Internacional de Investigación para el desarrollo-Oficina Internacional del Trabajo. Recuperado de <http://www.fod.ac.cr/avanza/images/documentos/Competencias%20para%20empresarios%20emprendedores%20Contexto%20europeo.pdf>.
- Diario Oficial de la Federación (30 de junio de 2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Recuperado de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/50882/A539.pdf>
- Drucker, P. (2012). *The practice of management*. New York: Harper Collins.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5.ª ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía: INEGI. (2017). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Ciudad de México. Recuperado de <https://datos.gob.mx/busca/dataset/directorio-estadistico-nacional-de-unidades-economicas-de-nue-03-2017-por-actividad-economica>.
- \_\_\_\_\_. (2016). *Directorio de Estadística Nacional de Unidades Económicas*. Ciudad de México. Recuperado de <https://datos.gob.mx/busca/dataset/directorioestadistico-nacional-de-unidades-economicas-de-nue-10-2016-por-actividad-economica>.
- \_\_\_\_\_. (2013). Sistema de clasificación industrial para América del Norte. Ciudad de México. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825051693>.
- Griffin, R. y Van Fleet, D. (2016). *Habilidades Directivas. Evaluación y Desarrollo*. Ciudad de México: Cengage Learning.
- Katz, R. L. (1974). *Habilidades para una administración efectiva*. Cambridge: Universidad de Harvard.
- Madrigal Torres, B. E. (2009). *Habilidades directivas*. (2.a ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Mosley, D., Meggison, L. y Pietri, P. (2005). *Superpervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. Ciudad de México: Thompson Editores.
- Oficina Internacional del Trabajo: OIT. (2015). *Pequeñas y Medianas empresas y creación del empleo decente y productivo*. Informe IV. Conferencia Internacional del Trabajo 104. Reunión. Ginebra: OIT. Recuperado de [https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/previous-sessions/104/reports/reports-to-the-conference/WCMS\\_358292/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/previous-sessions/104/reports/reports-to-the-conference/WCMS_358292/lang-es/index.htm)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos: OECD. (2013). *Temas y políticas clave sobre PYMEs y emprendimiento en México*. Ciudad de México: McGraw-Hill.

co: OECD Publishing. Recuperado de [https://read.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/temas-y-politicas-clave-sobre-pymes-y-emprendimiento-enmexico\\_9789264204591-es#page2](https://read.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/temas-y-politicas-clave-sobre-pymes-y-emprendimiento-enmexico_9789264204591-es#page2).

\_\_\_\_\_ (2015). *Serie “Mejores Políticas”. Políticas prioritarias para fomentar las habilidades y conocimientos de los mexicanos para la productividad y la innovación*. Ciudad de México: OECD. Recuperado de <https://www.oecd.org/mexico/mexico-politicas-prioritarias-para-fomentar-las-habilidades-y-conocimientos-de-los-Mexicanos.pdf>

ProMéxico. (2014). *Pymes, eslabón fundamental para el crecimiento en México*. ProMéxico. Recuperado de <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>

Rodríguez, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Cengage Learning.

Whetten, D. A. y Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (8.a ed.). Ciudad de México: Pearson Educación.

Yamane, T. (1967). *Elementary Sampling Theory*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

# Propuestas de experiencias turísticas

en el municipio de Zapotitlán Salinas, Puebla

Melissa Antonio Jiménez

Maestranda en Gestión de la Industria de la Hospitalidad,

Universidad del Valle de Puebla

melissa.anji@gmail.com

Licenciada en Administración turística, Maestranda en Gestión de la Industria de la Hospitalidad; Coordinadora académica de la Licenciatura en Administración y Gestión Turística.

## Resumen

La presente investigación tiene por objetivo determinar algunos elementos necesarios para realizar propuestas de experiencias turísticas en el municipio de Zapotitlán Salinas, ubicado dentro del polígono del Área Natural Protegida de la Reserva de la Biósfera Tehuacán-Cuicatlán. Para llevar a cabo esta investigación, se aplicó un instrumento de cuatro preguntas a una muestra de 70 alumnos de la Licenciatura en Administración y Gestión Turística, de la Universidad del Valle de Puebla.

A partir de los resultados, se logró priorizar los gustos y las preferencias en experiencias turísticas de jóvenes con edades que van de los 18 a los 22 años. Del análisis de datos, se obtuvo la propuesta de dos tipos de experiencias turísticas: una histórica-cultural y otra ecoturística. Asimismo, se consideraron algunos elementos que la investigación mostró como indispensables para hacer más placenteras sus vivencias en el futuro cercano, como mercado objetivo.

## Palabras clave

Reserva de la Biósfera Tehuacán-Cuicatlán, turismo de experiencias, jóvenes, experiencia turística.

## Introducción

En los últimos años el turismo se ha consolidado como un motor de crecimiento de las sociedades; hoy en día es considerado como una importante actividad a nivel mundial, “que proporciona 284 millones de empleos y genera el 9.8% del PIB mundial” (World Travel & Tourism Council, 2017). El caso de México no ha sido la excepción; en el año 2018, la Secretaría de Turismo (SECTUR) dio a conocer el documento *Panorama OMT del Turismo Internacional 2018*, en el cual se informó que México pasó del octavo lugar en 2016, con 35.1 millones de turistas internacionales, al sexto lugar, con 39.3 millones, en 2017. Este ascenso está

cimentado en tres aspectos importantes: en la gran riqueza cultural y tradicional que alberga el país, en el arduo trabajo para el posicionamiento de la marca México en el mundo y en la diversificación de productos turísticos en los principales destinos.

Estos vitales atractivos dan soporte a la oferta turística del país; sin embargo, para saber realmente cuáles atrapan a los viajeros, es necesario llevar a cabo un análisis de viabilidad que permita identificar las regiones que tengan potencial como productos turísticos. El concepto de viabilidad desde el punto de vista

empresarial es definido como “la posibilidad de que un proyecto o negocio pueda progresar, garantizando a largo plazo su rentabilidad económica” (García, 2016). Al hacer el traslado de este concepto a una perspectiva turística, se conceptualiza a la viabilidad turística como la posibilidad de que un destino pueda desarrollarse al garantizar su rentabilidad de forma sustentable en los ámbitos sociales, económicos y ambientales. El diagnóstico de viabilidad sólo es uno de los pasos iniciales para un proceso de planificación turística, el cual, culmina con la creación de un producto turístico.

Por otra parte, el reciente surgimiento del turismo de experiencias, implica una evolución del producto turístico, esto con base en los cambios en gustos y necesidades actuales de los turistas, los cuales han ido evolucionado a un punto en el que se busca el involucramiento con el destino que se visita, con sus habitantes, manifestaciones y formas de vida, con las que mezclan sentimientos y transmiten emociones.

Uno de los destinos con un número considerable de visitas es Puebla. Este estado cuenta con regiones inmensamente ricas en cultura, tradición y naturaleza; el municipio de Zapotitlán Salinas es un ejemplo claro.

### **Marco Teórico**

En este apartado se hará una revisión breve de la evolución del turismo, su conceptualización, su aprecio como actividad económica y el contexto en que se ubica la propuesta de esta investigación.

### **Evolución del turismo**

El turismo es una actividad que ha ido evolucionando a lo largo del tiempo. Su origen se remonta a la Edad Antigua en los años 3000 a.C. con sucesos como la creación de la mo-

neda y por tanto el comercio; los griegos en el año 1775 a.C., motivaron el desplazamiento y la prestación de servicios de alimentación y alojamiento, tanto de participantes como de espectadores por los Juegos Olímpicos. Los romanos también hacían turismo; en el 753 a.C. visitaban templos y santuarios, además de baños termales para la relajación y curación. Estos últimos, incluso enviaron a sus arquitectos y artesanos a viajar para conocer nuevos diseños para la construcción de palacios y tumbas. (Guerrero González & Ramos Mendoza, 2017)

Durante la Edad Media -477 a 1453 d. C.-, los desplazamientos se suscitaron principalmente por temas religiosos, dentro de la cuales destacan las Cruzadas; asimismo, se creó la primera Guía de viajero y en 1282, surgió el primer gremio de posaderos, naciendo de esta forma, el hospedaje como un negocio. (Guerrero González & Ramos Mendoza, 2017)

En la Edad Moderna, de 1454 a 1789, surge la hotelería como tal; se dan los primeros viajes de los jóvenes aristócratas en el Grand Tour, lo que les permitía viajar y conocer nuevas formas de organización. (Guerrero González & Ramos Mendoza, 2017)

En la Edad Contemporánea, a partir de la Revolución Industrial y después de la Segunda Guerra Mundial, la generación denominada de los *baby boomers*, adultos nacidos entre 1946 y 1964, que disfrutaron de viajes por el mundo, detonó muchos viajes en la década de los ochenta. (Guerrero González & Ramos Mendoza, 2017)

### **Perspectivas sobre el Turismo**

A través del análisis de la evolución del turismo en el tiempo, se puede destacar que la palabra clave en todo momento es el desplazamiento de un lugar a otro, tal y como lo define Oscar

De la Torre (2004) en su libro *El Turismo: Fenómeno Social*:

“El turismo es un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario de individuos o grupos de personas que, fundamentalmente con motivo de recreación, descanso cultura o salud, se trasladan de su lugar de residencia habitual a otro, en el que no ejercen ninguna actividad lucrativa ni remunerada, generando múltiples interrelaciones de importancia social, económica y cultural.” (p. 74).

En el proceso evolutivo del turismo, diversos factores motivaron el desplazamiento, entre los que se encuentra el comercio, la religión, el bienestar; de ahí que la Organización Mundial del Turismo (OMT), lo define como “las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a los de su entorno habitual, por un periodo inferior a un año, con fines de ocio, por negocio y otros motivos” (2001, párr. 2).

Las actividades que se llevan a cabo en los diferentes lugares tienen una característica específica en cuanto al tiempo de estancia, tal como lo define la Secretaría de Turismo (SECTUR, s. f.), estos son “por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, y otros motivos no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visitado” (párr. 100).

El lugar en donde se desarrollan las actividades turísticas se conoce como destino turístico el cual es el “espacio físico, con o sin una delimitación de carácter administrativo o analítico, en el que un visitante puede pernoctar” (World Tourism Organization, 2019, p. 14), además este debe tener una oferta estructurada de atractivos, recursos y empresas que brinden servicios orientados a la satisfacción del turista (Alvarez, 2010).

## **El turismo como actividad económica.**

El turismo es una actividad económica ubicada en el sector terciario de la economía y es considerada una actividad económica de primer orden en muchos países, puesto que genera beneficios tales como empleos, mejora de la infraestructura, diversificación de las actividades económicas y mejora de la calidad de vida de los destinos y las comunidades receptoras (Socialhizo, s. f.).

A partir de la actividad turística muchos destinos han crecido y mejorado las condiciones de vida de sus habitantes, eso con base en la gran riqueza de atractivos naturales y culturales que poseen, los cuales, al ser analizados y tipificados a partir de su potencial, llevan a los seres humanos a la generación de productos, que dan por resultado rutas turísticas que contribuyen a la dinamización de la economía de las regiones (Gambarota & Lorda, 2017).

Un producto turístico es el conjunto de elementos materiales e inmateriales, como recursos naturales y culturales, los cuales son considerados atractivos o de interés para los turistas, además de infraestructura y servicios, los cuales, al integrarse de forma homogénea generan algo tangible para quien lo consume. Cabe destacar que este producto se ayuda de herramientas de marketing para su promoción y comercialización (World Tourism Organization, 2019). En otras palabras, un producto turístico es el conjunto de servicios turísticos ofertados en un destino turístico; también considera atractivos actividades, accesibilidad, infraestructura, oferta y demanda, en fin, todos los elementos del sistema turístico.

Sin embargo, un producto turístico deja de lado sensaciones que permitan al turista vivir emociones únicas e irrepetibles, las cuales solo puedan ser disfrutadas en un momento y lugar específico. Es de ahí que surge como una tendencia el diseño de experiencias turísticas,

las cuales “deben ser propuestas para sentir emociones. La clave reside en diseñar vivencias irrepetibles que nos alejen de lo cotidiano y crear así recuerdos memorables” (Olmos, s. f.), combinando la riqueza cultural y natural, de los destinos turísticos. De ahí que sea importante en la actualidad, la generación de experiencias que impacten en la vida de los turistas a través de elementos memorables.

México ocupa el cuarto lugar en mega-diversidad del mundo; esta característica se debe a su posición geográfica, variedad de climas y compleja orografía. (Jiménez et al, 2014). Actualmente México cuenta con 182 Áreas Naturales Protegidas (ANPs) divididas en siete categorías diferentes (Biodiversidad Mexicana, s. f.): Reservas de la biosfera, Parques Nacionales, Monumentos Naturales, Áreas de protección de recursos naturales, Áreas de protección de fauna y flora y Santuarios, las cuales albergan 908,395.20 km<sup>2</sup> de áreas protegidas por la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP, 2019).

La Reserva de la Biósfera Tehuacán-Cuicatlán (RBTC) es una de las 182 ANPs de México; se encuentra ubicada entre los estados de Puebla y Oaxaca. Abarca 20 municipios del estado de Puebla y 31 de Oaxaca, cuenta con una gran diversidad en flora y fauna, así como riqueza cultural debido a su importancia histórica por asentamientos prehispánicos y vestigios hallados a lo largo de su extensión territorial. Fue decretada Reserva de la biosfera en 1998, Reserva de la Biosfera MAB en 2012 y Bien mixto Patrimonio Mundial de la Humanidad en 2018 (CONANP, 2019).

### **Zapotitlán Salinas**

Uno de los 20 municipios del estado de Puebla que se encuentra dentro de la RBTC, es Zapotitlán Salinas, municipio ubicado en la región de Tehuacán – Sierra Negra, y uno de los 65 municipios de vocación turística del estado de Puebla (INAFED, s. f.).

Zapotitlán Salinas se encuentra ubicado a escasos 40 minutos de Tehuacán, el principal municipio dentro de esta ANP en territorio poblano. Está localizado en la zona núcleo de la RBTC, al contar con una gran cantidad de atractivos naturales y culturales, dentro de los cuales destacan: el bosque de cactáceas, el jardín botánico Helia Bravo Hollis, canteras de ónix, salinas prehispánicas, así como fósiles marinos e impresiones de huellas de dinosaurios en paredes de rocas, lo cual, sin duda hace un lugar idóneo para el desarrollo de la actividad turística de bajo impacto, esto último, por encontrarse dentro de un ANP. (SEMAR-NAT-CONANP, 2013).

Actualmente en Zapotitlán Salinas se ofertan servicios turísticos, que permiten mostrar una pequeña parte de la riqueza de este destino; incluso, se ha tratado de generar productos turísticos a partir de la integración de los prestadores de servicios locales, por ejemplo, la Ruta de las Huellas Históricas, desarrollada en 2013 por la Secretaría de Turismo del estado de Puebla y la cual no obtuvo el impacto esperado, pues la finalidad del recorrido era visitar lo más posible de la región, pero sin involucrar al turista del todo con el destino y por tanto no cubrir en su totalidad las expectativas.

Es por ello, que derivado de varios intentos por la creación de productos turísticos, los cuales llegan a perder el sentido por la monotonía de los mismos, se sugiere emplear el concepto evolucionado, siendo este el de experiencia turística, el cual implica un involucramiento con el destino, con sus habitantes, manifestaciones y formas de vida que mezclan sentimientos y transmiten emociones, transformando así la actividad turística y encontrando en Zapotitlán Salinas el lugar ideal para el desarrollo de estas experiencias.

### **Método**

Bajo un diseño no experimental cuantitativo, transeccional, exploratorio se indaga la infor-



mación necesaria para identificar los principales gustos y las preferencias de los futuros turistas.

El Universo o población elegida son los 150 estudiantes de la Licenciatura en Administración y Gestión Turística de la Universidad del Valle de Puebla. La muestra son 70 alumnos.

La técnica ocupada para recoger y analizar los datos es la encuesta. El instrumento utilizado es el cuestionario diseñado con cuatro preguntas: La uno, requiere de una respuesta dicotómica; las tres preguntas que siguen, requieren que el encuestado marque su selección de acuerdo a la relevancia por él considerada, siendo cinco la de mayor relevancia y uno la de menor relevancia (Tabla 1).

Tabla 1. Cuestionario

Pregunta 1	Pregunta 2
¿Sabes qué es una experiencia turística?	En orden de importancia ¿qué actividad realizar durante un viaje de turismo?
<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Cultura <input type="radio"/> Gastronomía <input type="radio"/> Actividades de aventura <input type="radio"/> Actividades de recreación <input type="radio"/> Artes y oficios turísticos <input type="radio"/> Actividades de turismo científico, aventura, salud <input type="radio"/> Otro
¿Cuál nivel de importancia le das a cada una de las actividades a continuación? (una escala del 1 al 5)	¿Cuál son algunos elementos a considerar al diseñar una experiencia turística?
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> Contar con un guía o acompañante durante el recorrido <input type="radio"/> Tener un presupuesto establecido <input type="radio"/> Contar con un itinerario detallado <input type="radio"/> Tener un presupuesto establecido <input type="radio"/> Contar con un guía o acompañante durante el recorrido <input type="radio"/> Tener un presupuesto establecido <input type="radio"/> Contar con un itinerario detallado <input type="radio"/> Tener un presupuesto establecido

Se emplean gráficas para hacer la representación de resultados de la exploración, agregando la interpretación que corresponde.

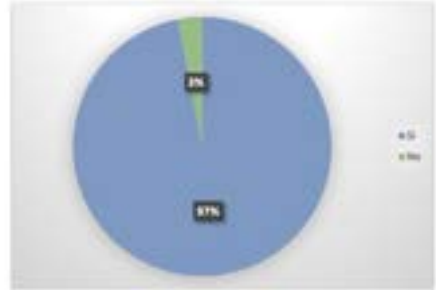
En la aplicación online de gestión de proyectos (SINNAPS, 2018) se menciona que la finalidad de la investigación cuantitativa es responder a preguntas específicas; en el ámbito empresarial, ayuda a tomar decisiones asertivas, pues cuenta con elementos numéricos o datos que permiten analizar la situación y actuar con base en ellos.

**Resultados**

De acuerdo con la información obtenida, derivada de la recolección de datos, se tienen los resultados que siguen:

El 97% de los alumnos respondieron que sí saben qué es una experiencia turística, razón por la cual no hubo impedimento para continuar con la investigación (Gráfica 1).

Gráfica 1. Resultado de la pregunta ¿Sabes qué es una experiencia turística?

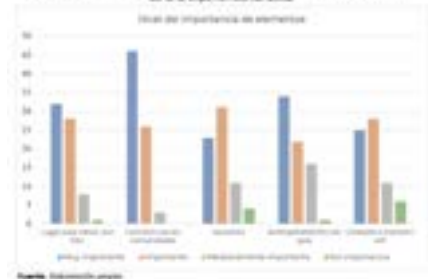


En relación a la pregunta sobre el nivel de importancia que le dan a cada valor presentado, los alumnos señalaron como más relevantes, durante su viaje a Zapotitlán Salinas, Puebla, los que siguen:

- 1) El contacto con las comunidades
- 2) Contar con un guía que los acompañe durante su recorrido
- 3) identificar un lugar para tomarse una buena fotografía.

Contrario a lo que se podría pensar, en los últimos lugares se encontraron: contar con señal de internet o wifi y *souvenirs* (Gráfica 2).

Gráfica 2. Nivel de importancia de elementos a considerar para el diseño de una experiencia turística.



En cuanto al tipo de actividades que los alumnos prefieren realizar durante sus vacaciones, se encuentran en primer lugar las ecoturísticas; en segundo lugar, la visita a sitios culturales como museos, iglesias, ruinas y en tercer lugar la visita a sitios históricos, quedando los talleres gastronómicos y artesanales en cuarto y quinto sitio respectivamente (Gráfica 3).



Fuente: Elaboración propia.

A la pregunta, ¿qué tan dispuesto estarías a probar alguna de las siguientes experiencias?, las respuestas, en orden de importancia son las que siguen: acampar en un bosque, realizar recorridos en bicicleta, ver huellas de dinosaurio, realizar tu propio souvenir y probar insectos y frutos exóticos. (Gráfica 4).



Fuente: Elaboración propia.

Con estos resultados se logra determinar las propuestas más adecuada para impulsar el desarrollo del turismo en el municipio de Zapotitlán Salinas, definiendo las temáticas y prioridades para la realización de las experiencias turísticas.

## Discusión

Es importante mencionar que la gran mayoría de los alumnos encuestados identificaron el término *experiencia turística* con memorias y vivencias que una persona ha adquirido a través de los sentidos. No debe perderse de vista que el proceso para gestionar proyectos turísticos, es decir, para llevar adelante una iniciativa que convierta las actividades en experiencias, puede tomar dos o tres años, de manera que los jóvenes en edad de los encuestados, en el futuro cercano serán el mercado objetivo, independientes económicamente y con la capacidad para tomar una decisión de viaje.

Determinar la importancia de algunos de los aspectos elementales en una experiencia turística sirvió como base para diseñar actividades que involucrarán a las personas del poblado; algunas de estas propuestas son: crear talleres gastronómicos y artesanales, visitar a la comunidad, realizar actividades diarias -turismo rural-, entre otros. Es importante también la guía de un acompañante turístico local, para orientar a los visitantes y brindarles información detallada sobre los atractivos naturales e históricos del lugar. Debe contemplarse la capacitación del guía local para que sea él quien brinde el servicio y así el viajero no sólo conozca adecuadamente la zona, sino que sienta mayor confianza.

No hay que olvidar la pertinencia de identificar los espacios apropiados para tomarse fotografías, ya que uno de los factores que determinan un viaje o una visita en este tiempo, es la captura de un escenario sobresaliente. Asimismo, para proyectar las experiencias turísticas, no deben ignorarse las visitas a los sitios culturales e históricos más representativos del destino y las actividades ecoturísticas -campamento, ciclismo de montaña, senderismo, así como la observación de flora y fauna, de los ecosistemas, de la geología, de los fósiles y las huellas de dinosaurios- porque las condiciones

que ofrece son idóneas para el desarrollo de éstas, lo que permitiría aprovechar al máximo el potencial del municipio de Zapotitlán Salinas, Puebla.

Con los elementos mencionados, pueden generarse propuestas de experiencias turísticas que atraigan mayor afluencia en beneficio de las comunidades receptoras.

## Conclusión

Derivado de la investigación, es pertinente proponer por lo menos dos tipos de experiencias turísticas para el conveniente diseño turístico de la localidad. Las propuestas de experiencia son:

### 1. Experiencia histórica-cultural.

Esta experiencia deberá incluir la visita a sitios culturales tales como iglesias, museos, zonas arqueológicas o ruinas; visitar el sitio donde se aprecien los fósiles y huellas de dinosaurios. Estas actividades pueden promover la pernocta en alguno de los establecimientos de hospedaje que se encuentren en la zona; el tipo de hospedaje será determinado a partir del análisis del perfil del turista. Deberán ser conducidas por algún guía local que conozca los escenarios considerados imperdibles para fotografiarse.

### 2. Experiencia ecoturística.

Se recorrerán los destinos ecoturísticos en bicicleta; la ruta se determinará a partir de las zonas más representativas en las que se puedan llevar a cabo actividades ambientales y botánicas, como es el caso de Las salinas, lugar adecuado para que los visitantes conozcan el proceso artesanal de extracción de la sal. Estas jornadas se podrían complementar con campamentos en el bosque de cactáceas y la observación sideral. Esta experiencia deberá ser guiada por un local que sepa de zonas ideales para ser fotografiadas.

## Referencias

- Alvarez, J. (2010). Destinos turísticos: Definición, funcione, agentes, componentes y estructura. Retrieved from <http://cloudtourism.pbworks.com/w/page/16041344/1-6> Destinos Turísticos%3A Definición%2C funciones%2C agentes%2C componentes y estructura
- Biodiversidad Mexicana, B. (n.d.). Áreas protegidas en México. Recuperado de <https://www.biodiversidad.gob.mx/region/areas-prot/enmexico.html>
- CONANP. (2019). Reserva de la Biosfera Tehuacán-Cuicatlán. Retrieved from <https://www.gob.mx/conanp/documentos/reserva-de-la-biosfera-tehuacan-cuicatlan-209465>
- De la Torre, O. (2004). *El turismo: Fenómeno social*. Fondo de Cultura Económica.
- Gambarota, D. M., & Lorda, M. A. (2017). El turismo como estrategia de desarrollo local. *Revista Geografica Venezolana*, 58(2), 346–359.
- García, I. (2016). Definición de viabilidad. Economía Simple. Recuperado de <https://www.economiasimple.net/glosario/viabilidad>.
- Guerrero González, P. E., & Ramos Mendoza, J. R. (2017). Introducción al turismo. In *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA* (Vol. 5). <https://doi.org/10.29057/icea.v5i9.2097>
- INAFED. (s. f.). Enciclopedia de municipios. Recuperado de <http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM21puebla/municipios/21209a.html>
- Jiménez, C., Sosa, J., Cortés, P., Breceda, A., Íñiguez, L., & Ortega, A. (2014). México país megadiverso y la relevancia de las áreas naturales protegidas. *Investigación y Ciencia: De La Universidad Autónoma de Aguascalientes*, (60), 16–22.
- Olmos, N. (s. f.). ¿Qué es el turismo de experiencias? Recuperado de <https://www>

entornoturistico.com/turismo-de-experiencias/

- OMT. (2001). Definiciones de turismo. Recuperado de Programa Nacional de Turismo 2001-2006 website: [http://archivos.diputados.gob.mx/Centros\\_Estudio/Cesop/Eje\\_tematico/d\\_turismo.htm#\\_ftn2](http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/Cesop/Eje_tematico/d_turismo.htm#_ftn2)
- Secretaría de Turismo (SECTUR) (s. f.). Glosario DATATUR. Recuperado de [https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Glosario.aspx#Glosario\\_T](https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Glosario.aspx#Glosario_T)
- Secretaría de Turismo. (2018). México, sexto lugar del ranking mundial en arribo de turistas internacionales, confirma OMT. Recuperado de <https://www.gob.mx/sectur/prensa/mexico-sexto-lugar-del-ranking-mundial-en-arribo-de-turistas-internacionales-confirma-omt>.
- SEMARNAT-CONANP. (2013). *Reserva de la Biosfera Tehuacán-Cuicatlán*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- SINNAPS, Aplicación online de gestión de proyectos. (2018). Características del método cuantitativo. Recuperado de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/metodo-cuantitativo>.
- World Travel & Tourism Council. (2017). Bienvenido. Recuperado de <https://sp.wttc.org/>.
- Socialhizo. (s. f.). Sector terciario de la economía: Turismo, educación y comunicaciones. Recuperado de <https://www.socialhizo.com/economia/sector-terciario-de-la-economia-turismo-educacion-y-comunicaciones>
- World Tourism Organization. (2019). UNWTO Tourism Definitions. *In World Tourism Organization*. Recuperado de <https://doi.org/10.18111/9789284420858>

# Inventario de dos centros de aguas termales con un enfoque de turismo de bienestar en Puebla

## AUTOR

Amairani Vianey Papaqui Coyopol

Estudiante de la Licenciatura en Administración Turística  
Universidad del Valle de Puebla  
at33238@uvp.edu.mx

## COAUTORES

Dra. Ana María García García  
Profesora investigadora de la Universidad del Valle De Puebla  
ana.garcia@uvp.edu.mx

Dr. Mauricio Piñón Vargas  
Profesor investigador de la Universidad del Valle De Puebla  
mauricio.vargas@uvp.edu.mx

## Resumen

El turismo de bienestar o *wellness* es una actividad que, en México, crece; de hecho, en 2017 se posicionó como el sexto país receptor de este tipo de turismo (Global Wellness Institute, 2018). A tal grado que, en la república, se reconocen actualmente 15 clústeres especializados en este sector, sin embargo, Puebla, a pesar de que cuenta con este tipo de servicios, no ha logrado consolidar uno. Derivado de lo anterior, y dada la tradición de algunas regiones del estado, es necesario hacer estudios que permitan identificar el potencial de los productos turísticos existentes en esta región. Por lo que es necesario llevar a cabo levantamiento de inventarios turísticos que permitan tener información actualizada para el desarrollo o fortalecimiento de productos turísticos de bienestar.

Esta investigación reporta los resultados de dos de los principales centros de aguas termales del estado, localizados en Chignahuapan e Izúcar de Matamoros, ambos centros con una antigüedad de más de 30 años. Los resultados permitirán identificar las características más importantes de estos productos turísticos de bienestar, y a su vez, facilitará ampliar el estudio de otros o la generación de nuevos servicios que fortalezcan e incentiven el desarrollo de un clúster poblabo de turismo de bienestar.

Palabras clave:

Salud, Bienestar general, Calidad de vida

## Introducción

La búsqueda por la salud es un asunto que siempre ha estado presente en la humanidad. Las personas se han preocupado por mantener o recobrar la salud, por lo que están dispuestas a trasladarse a las regiones donde exista el tratamiento o personal que pueda ayudarles a lograr su objetivo; de este desplazamiento,

nace el *turismo de bienestar* y el *de salud*. Aunque México tiene un lugar importante dentro de este tipo de turismo, sólo 15 ciudades están haciendo esfuerzos para fortalecer este sector, sin embargo, a pesar de su gran potencial, Puebla no está dentro de este grupo, ya que no se han dado a conocer los servicios y productos que se

ofrecen en esta entidad. Por esta razón es fundamental, primero, identificar los lugares que puedan considerarse adecuados para ofrecer *turismo de bienestar*; en segundo lugar, registrar en un inventario sus principales atractivos y servicios.

Debido a su importancia, esta investigación se centró en las aguas termales de los municipios de Izúcar de Matamoros y Chignahuapan, los cuales son las más reconocidos en el estado y llevan más de 30 años funcionando, además de ser ampliamente reconocidas por turistas locales y nacionales. Estos centros, a pesar de su importancia, no cuentan con un listado de los servicios que proporcionan, lo cual implica que, en algunos de los casos, los productos turísticos no se hayan desarrollado o fortalecido de manera apropiada. Con los resultados de esta investigación es posible conocer las características esenciales de los centros de aguas termales, de manera que sea posible identificar el potencial turístico que tienen y se elaboren propuestas de fortalecimiento de los productos turísticos derivados.

### **Marco Teórico**

Como parte de los acuerdos de *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe* (CEPAL, 2018), con relación a la Salud, se menciona que es “fundamental garantizar una vida saludable y promover el bienestar para todos a cualquier edad” (p.19). Para poder lograr este objetivo, dicha *Agenda 2030* ha detallado una serie de pasos a seguir desde el punto de vista sanitario; sin embargo, acciones paralelas relacionadas con el tema de prevención y bienestar también son trascendentales para alcanzar un nivel sostenible en la calidad de vida de las personas. Otro aspecto importante por considerarse es el desplazamiento de las personas hacia diversas ciudades y países para recibir algún tipo de tratamiento, ya sea de salud o de bienestar, de

tal manera que, algunas ciudades en México ya están generando estrategias específicas para atraer turistas extranjeros.

Según ProMéxico (2013) “el turismo de salud abarca a todas las actividades orientadas al relajamiento, cambios de estilos de vida, spas, retiros espirituales, hogares de retiro y asistencia para personas de la tercera edad, entre otros” (p.4). Por su parte, De la Hoz (2013) añade que este turismo “es la suma de todas las relaciones y fenómenos resultantes que conducen a mejorar, promover, estabilizar o restaurar la salud y realzar la moral de los individuos” (p.41). Dentro del turismo de salud, se incluye el turismo de bienestar, el cual es practicado especialmente por personas sanas interesadas en mantener o promover su salud, a través de la adquisición de servicios holísticos (De La Hoz y Muñoz, 2016). Pantoja (2018) añade que, además de ser un turismo de tipo proactivo, interesado en su salud física y mental, también lleva a cabo acciones de turismo dentro del lugar que visita. México es considerado como el primer destino de turismo de bienestar o *wellness*, en Latinoamérica, con un valor en gastos de \$12.8 billones de dólares y un crecimiento promedio anual de 10.3%, el doble de lo que crece en otras partes del mundo (Global Wellness Institute, 2018). El crecimiento del sector turístico médico, que también se relaciona con el turismo de bienestar, está dado por: 1) Calidad de los servicios médicos privados, 2) tipo de cambio del dólar, 3) buen precio de los tratamientos y 4) los atractivos turísticos del país (Pantoja, 2018). Existen 15 clústeres de turismo médico de salud, en doce entidades federativas: Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Ciudad de México, Jalisco, Nuevo León, Puebla, Quintana Roo, San Luis Potosí, Sonora, Tamaulipas y Yucatán (Pantoja, 2018), sin embargo, el turismo de bienestar no ha tenido el mismo desarrollo.

Aunado a lo anterior, el turista de bienestar siempre busca la mayor comodidad, ya que son personas que buscan tranquilidad, son personas sanas que buscan tratamientos o intervenciones para cuidar su salud, por lo cual siempre quieren tener los mejores servicios a su disposición. Entre los objetivos de este grupo de turistas, se encuentra el placer y la recreación; mientras que los servicios más solicitados son tratamientos en spas, masajes, aguas termales, jacuzzis, de ahí su interés en realizar viajes en busca de las mejores opciones para su salud y bienestar. Adicionalmente este turista incorpora a su experiencia la búsqueda de la espiritualidad, al buscar cómo integrar antiguos rituales a su forma de ser y de pensar (De la Hoz, 2013). Otras características de los turistas de bienestar es que son personas con disponibilidad de tiempo, de niveles socioeconómicos altos, alta cualificación y generan flujos turísticos cortos y frecuentes (Escuela de Organización Industrial, 2013). Aunque el mercado está conformado por personas mayores que buscan tratamientos para mantener o recuperar su salud, también los jóvenes forman parte de este grupo de turistas, sólo que ellos demandan terapias para mantener su salud estable y su cuerpo en forma (Sánchez, 2017).

Ahora bien, en lo que se refiere a las aguas termales, éstas son usadas para la relajación y curar males. Según Branco et al (2011), “el agua es, seguramente, el medio más antiguo de tratamiento y estas curas se relacionan con los desplazamientos humanos a lo largo del desarrollo turístico” (p.463). Los lugares turísticos de bienestar, relacionados con aguas termales, son los parques acuáticos, balnearios y *spas*, algunos de ellos han evolucionada con apego a los estándares mundiales en servicio y calidad (Arévalo y Guerrero, 2014). La importancia de estos sitios radica no sólo en las ganancias que obtienen los municipios donde se localizan, sino también en “la acción inmediata y/o diferida, complementaria o de apoyo a la reduc-

ción de consumo de medicamentos” (Maraver, 2008); sin embargo, no hay un inventario de estos sitios. Actualmente, algunos estados sólo cuentan con directorios, pero no poseen una información más detallada de los mismos.

## Método

A partir de un estudio cuantitativo, transversal y descriptivo, se seleccionaron los centros de aguas termales de los municipios de Izúcar de Matamoros y Chignahuapan.



Figura 1. Estado de Puebla (Google Maps, 2019)



Figura 2. Chignahuapan, Puebla. (Google Maps, 2019)



Figura 3. Izúcar de Matamoros, Puebla. (Google Maps, 2019)

Del municipio de Chignahuapan, se incluyó a “Aguas termales de Chignahuapan”, un establecimiento que se encuentra localizado en el Barrio de Tenextla y que abrió sus puertas hace 80 años.



**Figura 4.** Mapa de ubicación de Aguas Termales de Chignahuapan (Google Maps, 2019).

Además del balneario de aguas termales, el lugar cuenta con servicios de hotel, albercas, toboganes, *spa* y temazcal.



**Figura 5.** Aguas Termales de Chignahuapan. (Aguas Termales de Chignahuapan, 2019).

Del municipio de Izúcar de Matamoros, se integró a la investigación el “Parque Acuático San Carlos”, el cual tiene 30 años abierto al público.



**Figura 6.** Mapa de ubicación del Parque Acuático San Carlos. (Google Maps, 2019).

Este parque cuenta con servicios de hospedaje, alimentos, zona de camping, piscinas y zona infantil.



**Figura 7.** Parque Acuático San Carlos. (Parque Acuático San Carlos, 2019).

Para elaborar el registro de productos y servicios turísticos con los que cuentan estos centros, se utilizó la metodología propuesta por la Secretaría de Turismo (Sectur), la cual consiste en un “catálogo ordenado de los lugares, objetos o acontecimientos de interés turístico de un área determinada” (2017). La realización de dicho inventario implicó dos pasos: por un lado, 1) registro de información y 2) evaluación de los atractivos turísticos; por otro lado, contemplar 1) datos generales de estos centros de aguas termales, 2) sus características, 3) tipo de organización, 4) identificación del atractivo, 5) reconocer equipamiento e instalaciones y 6) ubicación del sitio. Adicionalmente, se jerarquizaron estos lugares a partir de los aspectos



sugeridos por la Secretaría de Turismo (2017): la calidad, el apoyo y el significado; los cuales se etiquetaron del I al IV, donde el mayor nivel es el cuatro.

**Tabla 1.** Variables consideradas en la categorización de los centros de aguas termales.

Variable	Definición	Apectos a valorar
<b>Calidad</b>	Mide el entorno, el estado de conservación para saber si el atractivo cuenta con las características necesarias para ser visitado por los turistas.	a) Valor intrínseco b) Valor extrínseco c) Estado de Conservación [y/u organización] d) Entorno
<b>Apoyo</b>	Mide las condiciones físicas: acceso, servicios y la asociación con otros atractivos.	a) Acceso b) Servicios c) Asociación con otros atractivos
<b>Significado</b>	Mide el área territorial depende si es local, provincial, nacional e internacional.	a) Local b) Provincial c) Nacional d) Internacional

Fuente: Ministerio de Turismo de Ecuador (2017b)

## Resultados

En la siguiente tabla se presenta un resumen del inventario turístico de los centros de aguas termales de ambos municipios.

**Tabla 2.** Inventario turístico de aguas termales.

	<b>Chignahuapan</b>	<b>Izúcar de Matamoros</b>
<b>Ubicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena, a 20 minutos del centro de Chignahuapan.</li> <li>• Fácil de llegar.</li> <li>• Los habitantes apoyan al turista para que pueda localizar el destino.</li> <li>• Muy buenos en comparación con otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena, a 35 minutos del centro de Izúcar de Matamoros.</li> <li>• Fácil de ubicar por su cercanía a otros atractivos.</li> </ul>
<b>Servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con aguas termales, temazcal y spa.</li> <li>• Servicios generales: estacionamiento, baños y servicio médico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con actividades adicionales.</li> <li>• Servicios básicos: baños, estacionamiento y servicio médico.</li> </ul>
<b>Infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena: carretera en adecuadas condiciones.</li> <li>• Pocos señalamientos tanto para llegar al municipio como para llegar a los aguas termales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso terrestre en buen estado.</li> <li>• Señalización adecuada para llegar al parque acuático de San Carlos.</li> </ul>
<b>Superestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con un hotel y restaurante.</li> <li>• Debe de mejorar en su aseo y en el trato.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene hotel y restaurante.</li> <li>• Mejorar la limpieza y el trato.</li> <li>• El servicio en el restaurante no es eficiente.</li> </ul>
<b>Precio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio alto: adultos pagan 135 pesos.</li> <li>• Los servicios como el temazcal y spa tienen un costo adicional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio económico: adultos pagan 90 pesos, en temporada alta, y 80 pesos, en temporada baja.</li> <li>• Costo adicional por el servicio de camping.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en Ministerio de Turismo (2017a).

Como se puede ver en la tabla 2, el destino turístico maduro es el de Chignahuapan, porque ofrece productos y servicios de calidad que, desde su inauguración, se han recomendado de boca en boca, no sólo entre viajeros nacionales, sino también entre los internacionales, que buscan recobrar su estado físico y mental, o mantenerlos. Este establecimiento es reconocido tanto por la calidad de sus aguas termales como por su infraestructura: cuenta con un hotel de 65 habitaciones con tinas llenas de agua termal y temperatura regulable; aspectos que lo convierten en una atractiva opción, si el visitante busca privacidad. La excelente relación comodidad-precio representa una ventaja competitiva. Además, posee una piscina exclusiva para los huéspedes de hotel y acti-

vidades recreativas como *aqua aerobics*. En el balneario hay albercas abiertas al público en general, las cuales tienen acceso diferenciado: albercas al aire libre, techadas, familiares y privadas; esto permite, al turista de bienestar, seleccionar la opción que sea adecuada al bolsillo o a las necesidades de comodidad y privacidad.

El establecimiento también cuenta con *temazcal* y *spa*, recorridos por la zona, fogata, música en vivo, alimentos incluidos en la estadía en el hotel y estacionamiento. Asimismo, tiene los distintivos H, M, Punto Limpio y SuperHost, lo que facilita la confianza a los turistas visitantes al establecimiento. Es importante señalar que, aunque la administración cuida el aspecto y la limpieza del balneario, en temporadas altas, por la cantidad de visitantes en las pozas y piscinas, la calidad del agua disminuye. En cuanto al costo de hospedaje, éste varía dependiendo del tipo de habitación; sin embargo, por su cercanía con la cabecera municipal, es posible desplazarse para encontrar otras opciones de hospedaje.

En “Aguas termales de Chinaguapan” se ofrecen seis paquetes relacionados con el turismo de bienestar:

**Tabla 3.** Promociones relacionadas con el turismo de bienestar en Aguas Termales de Chinaguapan.

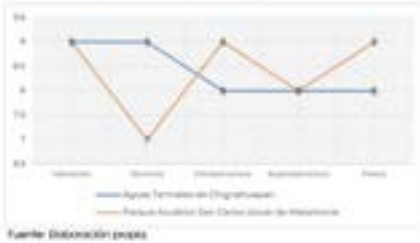
Nombre del paquete	Servicios incluidos	Condiciones especiales
Paquete Purifiquese	- 4 Días, 5 Noches en Habitación Junior Suite. - 9 Alimentos tipo buffet por persona.	Las actividades de <i>aqua aerobics</i> , caminata por el bosque, fogata y música en vivo están incluidas, pero son propias de fines de semana y temporada alta.
Paquete Ahorres	- 2 Masajes california champagne, - 1 Sesión de temazcal para 2 personas, - 4 Días, 3 noches en Habitación Junior Suite. - 9 Alimentos tipo buffet por persona.	La tarifa es con base en ocupación doble. Incluye impuestos. No incluye <i>spa</i> , Temazcal, Refrescos y Bebidas.
Paquete Descansas	- 1 Masaje relajante por paquete, - 1 Sesión de temazcal para 2 personas, hospedaje 3 noches para 2 personas Habitación Junior Suite, - 6 Alimentos tipo buffet por persona.	El precio por persona adicional es diferenciado con base en la edad del huésped. Todos estos paquetes incluyen una de agua termal directa del manantial en la habitación, acceso a alberca privada techada exclusiva para huéspedes, elevador panorámico y estacionamiento, pantalla de 32" con 76 canales, jacuzzi de hidromasaje, salón de juegos, servicio de té y café, aperitivo de bienvenida y estacionamiento amplio.
Paquete Resumes	- Hospedaje para dos personas en Habitación Junior Suite por dos noches, - 6 Alimentos tipo buffet por persona.	
Paquete Animas	- Entrada al Balneario, - Desayuno o Comida.	Hay precio diferenciado por estatura de la persona y para persona con credencial (NAFAM).

**Nota:** Elaboración propia con información del establecimiento “Aguas Termales de Chinaguapan”, 2018.

Ahora bien, el Parque Acuático San Carlos, ubicado en Izúcar de Matamoros cuenta con seis zonas: dos con albercas, dos con instalaciones deportivas, una de alimentos y otra de camping. Tiene cuatro albercas para adultos, dos toboganes grandes y mini toboganes, así como chapoteaderos. La temperatura del agua normalmente es de 36 °C. Las zonas deportivas incluyen canchas de voleibol, básquetbol, tenis y gocha; además cuenta con primeros auxilios, ambulancia y guardavidas, zona de asadores, mesas al aire libre y palapas, baños y regaderas para hombres y para mujeres, vestidores y lockers, áreas de juegos infantiles, así como estacionamiento. Las personas que deseen acampar y no cuenten con el equipo, pueden rentarlo ahí. Su infraestructura se compone también de un restaurante, un minisúper, una tienda de ropa y accesorios de natación y una paletería; sin embargo, no se ofrecen servicios de bienestar.

En la siguiente gráfica, se muestran los elementos considerados en el inventario; aspectos que fueron calificados en una escala del 1 al 10, donde 10 es el máximo valor:

**Gráfica 1.** Jerarquía de los centros de aguas termales estudiados.



En el esquema anterior se puede observar las diferencias que hay entre los servicios que ofrecen uno y otro establecimiento, así como la infraestructura con la que disponen y el costo de la entrada. Es importante señalar que ambos centros de aguas termales fueron evaluados a partir de la metodología propuesta por la Secretaría de Turismo (2017): ambos se localizan en la misma categoría (Jerarquía III), con calificación máxima en el criterio *Calidad*, aunque con ligeras diferencias en puntaje. En resumen, Aguas Termales de Chignahuapan tiene mejores productos turísticos para el bienestar, debido a que cuenta con temazcal y *spa*; además de que ofrece las mejores comodidades para satisfacer a las personas que desean cuidar su salud. Por otra parte, “el centro Acuático San Carlos” tiene instalaciones y equipamiento adecuado, pero carece de productos turísticos desarrollados, ya que no cuenta con actividades para el turismo de bienestar. Por lo tanto, este parque debe de desarrollar actividades relacionadas con este sector.

**Discusión**

El turismo de bienestar es tendencia en el estado de Puebla, ya que tanto el gobierno como particulares están llevando a cabo acciones

para su fortalecimiento, pero sin lugar a dudas aún hay muchos puntos sobre los cuales debe trabajarse. Aunque en otros estados de la república existen inventarios turísticos, lo cierto es que sólo se quedan en la identificación de este tipo de actividades. Incluso la misma Secretaría de Turismo, no cuenta con un procedimiento detallado para registrar este tipo de productos. Un ejemplo claro de lo anterior son los dos centros de aguas termales aquí mencionados, los cuales llevan funcionando más de 30 años y, en ese tiempo, han creado productos turísticos de manera intuitiva; sin embargo, no existe información precisa disponible para los profesionales del sector.

A pesar de que ambos establecimientos surgieron como una oportunidad para aprovechar los recursos naturales de la zona, sólo uno de ellos, el ubicado en Chignahuapan, se ha desarrollado con miras hacia el turismo de bienestar; no obstante, se han detectado áreas de oportunidad en la estructura, superestructura y precios del establecimiento. En lo que respecta al establecimiento de Izúcar de Matamoros, aún no se ha desarrollado con el objetivo de satisfacer a los visitantes que desean cuidar su salud, ya que su núcleo de negocios se centra en ser un balneario; para lograr el giro hacia el turismo de bienestar, es pertinente que se lleve a cabo acciones que fortalezcan sus áreas de servicios y superestructura.

Por lo anterior expuesto, es importante que el inventario de los establecimientos turísticos sea actualizado y reestructurado, para que la información que proporcione, permita identificar aquellos productos turísticos existentes que deben fortalecerse o aquellos que deben crearse. Los datos provistos también facilitarán el trabajo de investigación sobre el turismo de bienestar y proponer formas innovadoras para la atracción de turistas que buscan disfrutar experiencias relacionadas con el mantenimiento o mejora de su salud.

**Referencias**

Aguas Termales de Chignahuapan, (2019). Aguas Termales de Chignahuapan [Figura]. Recuperado de: <https://www.termalchignahuapan.com.mx/es/>

Aguas Termales de Chignahuapan (2018). Promociones relacionadas con el turismo de bienestar en Aguas Termales de Chignahuapan. [Tabla]. Recuperado de: <https://www.termalchignahuapan.com.mx/es/>

Arévalo, G. y Guerrero, H. (2014). Turismo de salud por medio del aprovechamiento de aguas termales. Caso de la Ruta de la Salud Michoacán. *Economía y Sociedad*, XVIII (31), 121-143. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/510/51033723007.pdf>.

Branco, P., Henn, M., Alén, M. y Gonçalves, J. (2011). El turismo de salud y el uso terapéutico del agua. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20 (2), 462-477. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180717607011>.

Comisión Económica Para América Latina y el Caribe. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile. Recuperado de: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf).

Global Wellness Institute (2018) *Global Wellness Tourism Economy*. Recuperado de: [https://globalwellnessinstitute.org/wp-content/uploads/2018/11/GWI\\_GlobalWellness-TourismEconomyReport.pdf](https://globalwellnessinstitute.org/wp-content/uploads/2018/11/GWI_GlobalWellness-TourismEconomyReport.pdf)

De la Hoz, A. y Muñoz, F. (2016). Análisis de los determinantes de la predisposición a visitar un destino de turismo de bienestar: Tipologías del turista potencial. *Tourism & Management Studies*, 12, (2), 84-95. Recuperado de: [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2182-84582016000200010](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2182-84582016000200010).

-----, (2013). Entendiendo el turismo de salud: un análisis sociodemográfico. *Escenarios: Empresa y Territorio* 2 (2), pp. 37-54. Recuperado de: <http://revistas.esumer.edu.co/index.php/escenarios/article/view/29/29>.

Escuela de Organización Industrial- Secretaría de Turismo. (2013). *Turismo de salud en España*. Recuperado de: [https://turismo.gob.es/es-ES/Servicios/Documents/turismo\\_salud\\_espana.pdf](https://turismo.gob.es/es-ES/Servicios/Documents/turismo_salud_espana.pdf).

Google Maps, (2019). Estado de Puebla [Figura]. Recuperado de: <https://www.google.com.mx/maps/preview>

-----, Chignahuapan, Puebla [Figura]. Recuperado de: <https://www.google.com.mx/maps/preview>

-----, (2019). Izúcar de Matamoros, Puebla [Figura]. Recuperado de: <https://www.google.com.mx/maps/preview>

-----, (2019). Mapa de ubicación de Aguas Termales de Chignahuapan [Figura]. Recuperado de: <https://www.google.com.mx/maps/preview>

-----, (2019). Mapa de ubicación del Parque Acuático San Carlos [Figura]. Recuperado de: <https://www.google.com.mx/maps/preview>

Maraver, F. (2008). Importancia de la medicina termal. *Balnea*, 4, 35-50. Recuperado de: <https://revistas.ucm.es/index.php/ANHM/article/view/ANHM0808230035A/14970>.

Ministerio de Turismo. (2017a). Guía metodológica para la jerarquización de atractivos y generación de espacios turísticos del Ecuador. Obtenido de: [http://servicios.turismo.gob.ec/descargas/InventarioAtractivosTuristicos/Parte1\\_GuiaMetodologicaInventarioGeneracionEspacioTuristico2017\\_2daEd.pdf](http://servicios.turismo.gob.ec/descargas/InventarioAtractivosTuristicos/Parte1_GuiaMetodologicaInventarioGeneracionEspacioTuristico2017_2daEd.pdf)

- Ministerio de Turismo (2017b). Variables consideradas en la categorización de los centros de aguas termales. [Tabla]. Recuperado de: [http://servicios.turismo.gob.ec/descargas/InventarioAtractivosTuristicos/Parte1\\_GuiaMetodologicaInventarioGeneracionEspacioTuristico2017\\_2daEd.pdf](http://servicios.turismo.gob.ec/descargas/InventarioAtractivosTuristicos/Parte1_GuiaMetodologicaInventarioGeneracionEspacioTuristico2017_2daEd.pdf)
- Pantoja, C. (2018). *Turismo médico y turismo de bienestar*. Más allá de la sala de espera. Ciudad de México-Deloitte. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/bienes-raices/2018/Turismo-medico-y-de-bienestar-2018.PDF>
- Parque Acuático San Carlos, (2019). Parque Acuático San Carlos [Figura]. Recuperado de: <https://acuaticosancarlos.com.mx/>
- ProMéxico. (2013). *Turismo de salud*. Ciudad de México-Secretaría de Economía. Recuperado de: [https://embamex.sre.gob.mx/canada/images/2013/turismo\\_de\\_salud\\_esp.pdf](https://embamex.sre.gob.mx/canada/images/2013/turismo_de_salud_esp.pdf)
- Sánchez Bergara, S. (2017). *Tendencias, perfiles y motivaciones del turismo de salud y de bienestar*. Barcelona: The Ostelea. Recuperado de: [http://www.aept.org/archivos/documentos/informe\\_turismo\\_de\\_salud\\_y\\_bienestar\\_ostelea.pdf](http://www.aept.org/archivos/documentos/informe_turismo_de_salud_y_bienestar_ostelea.pdf)
- Secretaría de Turismo. (2017). *Glosario*. Ciudad de México. Recuperado de: <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Glosario.aspx>

# Esperanza de vida en el Estado de Puebla.

## Pronósticos bajo la teoría de estabilidad acotada

### AUTOR

Alejandro Mendoza de Jesús

Estudiante de la Licenciatura en Actuaría  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
AMJPC12@outlook.com

### COAUTOR

Mtro. Javier González Rosas  
Jefe de Departamento de Integración Programática  
Profesor de la Maestría en Salud Pública en la Universidad del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos  
xavier.rosas@prodigy.net.mx

Dra. Hortensia Josefina Reyes Cervantes  
Profesora investigadora de tiempo completo de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
hreyes@fcfm.buap.mx

## Resumen

Hoy en día, la investigación demográfica ha comenzado a ganar relevancia en el mundo moderno. Uno de los resultados más importantes del estudio demográfico es la estimación de la *esperanza de vida*, es decir, el tiempo esperado que vivirá una persona.

La metodología de acotamiento estable determina que, al delimitar a la demografía en su conjunto, los factores y componentes se limitan del mismo modo, por lo que la esperanza de vida deberá tener un comportamiento asintótico a través del tiempo.

En México, el nivel máximo de esperanza de vida de la población se encuentra en 76 años de edad, mientras que el mínimo se encuentra en los 47.78, mismos que se ubican como las cotas mínima y máxima de la esperanza de vida. Este fenómeno responde a una ley de probabilidad, bajo una función que depende del tiempo.

De esta forma, se demostró no solo la existencia, sino el regimiento, del comportamiento logístico dentro de los componentes demográficos del estado de Puebla probando las hipótesis correspondientes bajo las leyes de la estadística.

Para el año 2030, se espera que el tiempo de vida completo para un recién nacido en el estado de Puebla sea de 76.

### Palabras Clave

Esperanza de vida, Puebla, Teoría de Estabilidad Acotada.

## Introducción

Hoy en día, la investigación demográfica ha comenzado a ganar relevancia en el mundo moderno (Welti, 2007). Aspectos ambientales, económicos, sociales y de salud requieren información demográfica para que las naciones estipulen los cambios gubernamentales necesarios. Uno de los resultados más importantes del estudio demográfico es la estimación de la esperanza de vida, es decir, el tiempo esperado que vivirá una persona. Dicho concepto es de suma importancia para evaluar el contexto económico y social de cualquier país, puesto que a mayor índice de tiempo de vida se espera que la nación tenga mejores índices de estabilidad económica, educación, salubridad, menores índices de desempleo y mayor respaldo en seguridad social; en pocas palabras, el índice de esperanza de vida proyecta directamente la calidad de vida de las personas (Mina Valdés, 2012).

Actualmente, los países europeos poseen los índices más elevados al contar con mayores recursos destinados a la salud y la investigación, mejores estándares alimenticios y cultura en general sobre el ejercicio y el cuidado del medio ambiente. El factor salud es imprescindible en este aspecto, el cual puede ser afectado por variables climatológicas, ambientales, sociales, históricas e higiénicas, por lo que el tiempo de vida de un individuo puede variar de otro aun cuando ambos radiquen en el mismo país.

Por lo que al estudiar al estado de Puebla de manera individual implica obtener resultados semejantes, pero no iguales, al resto del país.

## Metodología

El campo biológico ha descubierto que el crecimiento poblacional de muchas especies se distribuye a través de un comportamiento logístico en el tiempo; se ha demostrado que la disposición demográfica de la especie humana

se organiza de la misma manera (Vandermeer, 2010). La población mexicana también ha sido evaluada bajo condiciones similares y se ha llegado a la conclusión de que sigue una función logística que la contiene en un intervalo con un mínimo y un máximo, es decir, que la acota. La metodología de acotamiento estable determina que, al delimitar a la demografía en su conjunto, los factores y componentes se limitan del mismo modo, por lo que la esperanza de vida deberá tener un comportamiento asintótico a través del tiempo. Para analizar la esperanza de vida en el estado de Puebla, se utilizará información de 1960 a 2016 obtenida del Consejo Nacional de Población (CONAPO). Dichos datos fueron ordenados en la siguiente tabla:

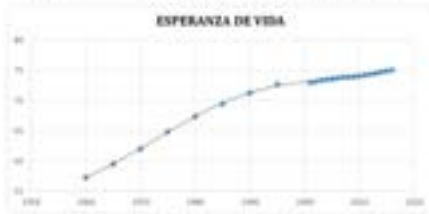
**Tabla 1.** Esperanza de vida del estado de Puebla, 1960-2016

Año	Esperanza de vida	Año	Esperanza de vida
1960	57.25	2005	73.62
1965	59.51	2006	73.76
1970	62.04	2007	73.88
1975	64.82	2008	73.88
1980	67.42	2009	73.96
1985	69.47	2010	74.07
1990	71.29	2011	74.22
1995	72.73	2012	74.37
2001	73.01	2013	74.54
2002	73.38	2014	74.72
2003	73.34	2015	74.89
2004	73.49	2016	75.05

Fuente: Elaboración propia con la información obtenida del Consejo Nacional de Población (CONAPO) (2016).

En la figura 1 se puede apreciar cómo evoluciona la variable a través del tiempo. Se puede observar un aumento constante de dos a tres años de vida adicional, por cada lapso antes de entrar al siglo XXI; después de esta fecha la esperanza disminuye en su cambio relativo creciente. Esto se puede atribuir a diferentes causas e implicaciones de diversos tipos, desde históricos hasta tecnológicos en el sector salud. Se espera que, bajo las mismas condiciones, la esperanza de vida siga la misma distribución y continúe en aumento, en proporción a las tasas de crecimientos obtenidas de los datos de CONAPO.

**Figura 1.** Esperanza de vida del estado de Puebla.



Fuente: Elaboración propia con la información obtenida de CONAPO (2016).

**El mínimo y máximo de la esperanza de vida**

La teoría de estabilidad acotada (González Rosas y Zárate Gutiérrez, 2018) se fundamenta en dos importantes postulados. El primero establece que la esperanza de vida es un fenómeno aleatorio, es decir, de acuerdo con la teoría de probabilidad, cada año tiene una media y una varianza; el segundo, la media del tiempo de vida se define por una función matemática que depende del tiempo, lo cual implica que cada año la esperanza será explicada por una función matemática más una variable aleatoria. Medhi (1981) los nombró el componente determinístico y estocástico respectivamente. Bajo estos principios, el comportamiento de las observaciones y la media de la esperanza en cada lapso será:

$$e_t = f(t) + \varepsilon_t \quad (1)$$

$$\mu_e^t = f(t). \quad (2)$$

Donde:

- $e_t$  denota la esperanza de vida en el tiempo  $t$ .
- $f(t)$  es una función matemática desconocida.
- $\varepsilon_t$  son errores independientes con distribución  $N(0, k)$  donde  $k$  es una constante,
- $\mu_e^t$  denota la media de la esperanza de vida en el tiempo  $t$ .

Para obtener el mínimo y máximo del tiempo de vida, la teoría de estabilidad acotada usa el cambio de la esperanza a través del tiempo. Por lo que se utilizará el concepto de la pendiente de la línea que se obtiene de la unión de dos lapsos consecutivos. Se definen las pendientes y los puntos medios entre dos lapsos consecutivos de la siguiente manera:

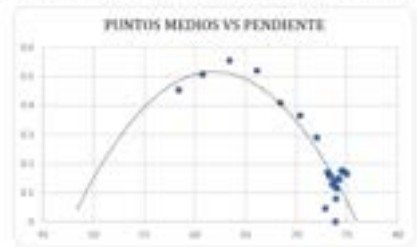
$$V_t^e = \frac{e_{t_{i+1}} - e_{t_i}}{t_{i+1} - t_i} \quad (3)$$

$$PM_t^e = \frac{e_{t_{i+1}} + e_{t_i}}{2}. \quad (4)$$

$V_t^e$  denota la pendiente de la línea que une a los puntos  $(e_{t_i}, t_i)$  y  $(e_{t_{i+1}}, t_{i+1})$ .

$PM_t^e$  representa el promedio de los valores  $(e_{t_i}, e_{t_{i+1}})$ .

**Figura 2.** Gráfica de los puntos medios y pendientes 1960-2016.



Fuente: elaboración propia con información de CONAPO (2016).

En la tabla 2 podemos observar los resultados de los cálculos para los puntos medios y las pendientes. Mientras, la figura 2 nos modela los puntos medios sobre el eje X y las pendientes en el eje Y. Prestemos atención en como las pendientes actúan respecto al tiempo ya que en algún punto esta sufre un cambio de signo.

Analicemos en la figura 2 cómo la distribución de las pendientes con respecto a las medias de



las esperanzas de vida sigue un patrón parabólico, es decir, la función sigue un aumento en el tiempo y en algún momento, el signo de la pendiente se invierte, por lo que la función comienza a decrecer.

**Tabla 2.** Tabulación de los puntos medios y pendientes 1960-2016.

Año	Período	Esperanza de vida	Puntos medios	Pendiente
1960	0	67.25	68.38	0.43
1965	5	68.21	69.79	0.50
1970	10	69.04	70.43	0.55
1975	15	69.82	70.12	0.52
1980	20	67.42	69.44	0.41
1985	25	69.47	70.38	0.58
1990	30	71.29	72.01	0.58
1995	35	72.73	72.87	0.545
2001	41	73.01	73.09	0.17
2002	42	73.16	73.26	0.16
2003	43	73.34	73.41	0.18
2004	44	73.49	73.56	0.13
2005	45	73.62	73.69	0.15
2006	46	73.74	73.80	0.11
2007	47	73.88	73.88	0.00
2008	48	73.88	73.90	0.08
2009	49	73.96	74.01	0.13
2010	50	74.07	74.15	0.15
2011	51	74.22	74.29	0.14
2012	52	74.37	74.45	0.17
2013	53	74.54	74.61	0.17
2014	54	74.72	74.80	0.17
2015	55	74.89	74.97	0.16
2016	56	75.05		

Por definición, una función de segundo grado (línea punteada de la figura 2), debe tener dos raíces, es decir, dos puntos de intersección entre la gráfica y el eje X. Como el concepto graficado es la pendiente, nos interesa conocer los valores donde ésta toma el valor 0, pues es donde el mínimo y el máximo se presentan.

Llamaremos a la primera raíz  $c_1$  y a la segunda raíz  $c_1+c_2$ . Donde  $c_1$  será el mínimo de la esperanza de vida mientras que el valor  $c_1+c_2$  será su máximo.

Estos serán los valores por los que la esperanza de vida en el estado de Puebla se encuentra acotada a través del tiempo.

Antes de estimarlos, debemos demostrar su existencia, para ello, ajustamos el siguiente modelo de regresión lineal que explica a la línea parabólica estimada en la figura 2.

Se define,

$$\nabla_t^e = Ae_{t_i}^2 + Be_{t_i} + C + \pi_t \quad (5)$$

$$\mu_{\nabla}^t = Ae_{t_i}^2 + Be_{t_i} + C. \quad (6)$$

Donde:

**A, B Y C,** son constantes desconocidas.

$\mu_{\nabla}^t$ , media de la esperanza de vida.

$\pi_t$ , son los errores independientes con distribución  $N(0, h)$ . Donde h es una constante.

Como se ha dicho previamente el máximo y el mínimo ocurren cuando la derivada de la esperanza de vida es igual a 0. Es decir,

$$Ae_{t_i}^2 + Be_{t_i} + C = 0.$$

Usando la fórmula general para la obtención de raíces reales de un polinomio de segundo grado, tenemos que:

$$c_1 = \frac{-B + \sqrt{B^2 - 4AC}}{2A} \quad (7)$$

$$c_1 + c_2 = \frac{-B - \sqrt{B^2 - 4AC}}{2A} \quad (8)$$

Los resultados de (7) y (8) son los estimadores para el mínimo y máximo del tiempo esperado de vida.

La tabla 3 muestra los estimadores obtenidos usando la metodología de Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO) (Montgomery, Peck y Vining, 2016), así como su significancia estadística.

Haciendo uso de la significancia de los parámetros, observamos que son estadísticamente significativos a un nivel de confianza del 95%.

Utilizando los coeficientes obtenidos se sustituyen en la fórmula general para la obtención de

las cotas. Las variables A, B y C son sustituidas por los valores de la tabla 3.

$$c_1 = \frac{-B + \sqrt{B^2 - 4AC}}{2A} = 47.78$$

$$c_1 + c_2 = \frac{-B - \sqrt{B^2 - 4AC}}{2A} = 76.$$

Tabla 3. Parámetros estimados por MCO.

Parámetro	Estimación	Error estándar	Valor t	p-valor
a	0.0002	0.000002	100	0.000
b	0.0002	0.000002	100	0.000
c	0.0002	0.000002	100	0.000

Con un estadístico F igual a 53 y un p-valor de 0.000 se prueba el supuesto parabólico presente en (6) con un coeficiente de determinación con un nivel de 82.54%.

Usando las raíces del polinomio cuadrático obtenemos las cotas para la esperanza de vida, las cuales toman los valores,  $c_1=47.78$  y  $c_1 + c_2=76$ .

En resumen, sin importar el lapso que sea considerado, la media para la esperanza de vida poblana siempre se encontrará en el intervalo:

$$(47.78, 76)$$

**Patrón para la esperanza de vida.**

De acuerdo con la teoría estable y acotada, el comportamiento de la esperanza de vida en cada tiempo se determina por:

$$e_t = f(t) + \varepsilon_t$$

$$\mu_e^t = f(t).$$

Pero, no olvidemos que éstas son desconocidas. Sin embargo, según el comportamiento de las funciones podemos conocer su naturaleza. Sabemos que la esperanza de vida sigue una función que es creciente, por lo que su derivada debe ser positiva, además conocemos que en

el mínimo y máximo su derivada es igual a 0.

Usando la teoría de ecuaciones diferenciales, se puede llegar a la siguiente expresión:

$$\frac{df}{dt} = h(e)j(t). \quad (9)$$

Es decir, la derivada de la función desconocida puede ser vista como el producto de dos funciones, una que está en función de la esperanza observada y la segunda en función del tiempo. Ahora, usando las raíces:

$$h(e) = (e - c_1)(e - c_1 - c_2).$$

Observemos que (9) es una ecuación diferencial de variables separables (Zill, 2011). Por lo que:

$$\int \frac{1}{(e - c_1)(e - c_1 - c_2)} de = \int j(t) dt.$$

Resolvemos esta integral por el método de fracciones para obtener el resultado:

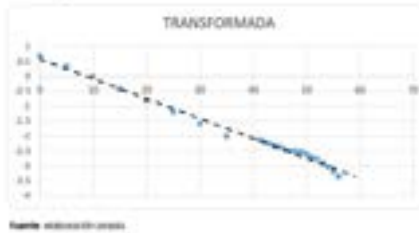
$$e = c_1 + \frac{c_2}{1 + e^{\lambda(t)}}. \quad (10)$$

Donde  $\lambda(t)$  es una función desconocida, sin embargo, puede estimarse por la función inversa de la última ecuación. Es decir,

$$\lambda(t) = \ln\left(\frac{c_2}{e - c_1} - 1\right). \quad (11)$$

Se llamó a esta función la transformada (Martínez y Pérez, 1993).

**Figura 3.** Gráfica de la función transformada 1960-2016.



### Estimación de la función $\lambda(t)$

Para estimar la transformada se necesitan los valores de las constantes:

$$\begin{aligned} c_1 &= 47.78 \\ c_1 + c_2 &= 76 \\ c_2 &= 28.22. \end{aligned}$$

Después de esto, se calculan los valores de la transformada. Los resultados se muestran en la tabla 4.

Se puede ver en la figura 3 que la transformada sigue un comportamiento lineal a través del tiempo, es decir, la transformada tiene la forma:

$$\lambda(t) = \alpha + \beta t.$$

Esto implica que el fenómeno de la esperanza de vida sigue su distribución bajo la función:

$$e = c_1 + \frac{c_2}{1 + e^{\alpha + \beta t}}$$

Para determinar los parámetros  $\alpha, \beta$  se ajusta un segundo modelo de regresión lineal (Montgomery Peck y Vining, 2016) esta vez nuestra variable dependiente son los valores de la transformada mientras que la variable independiente es el periodo de tiempo.

Utilizando los parámetros obtenidos, mostrados en la Tabla 5, se obtiene la forma de la función estadísticamente aprobada.

Nuestra función para la esperanza de vida en el estado de Puebla al 95% se muestra como sigue:

$$e(t) = c_1 + \frac{c_2}{1 + e^{-0.066761t + 0.5876}}$$

**Tabla 4.** Función transformada 1960-2016.

Año	Periodo	Esperanza de vida	Transformada
1960	0	57.25	0.68306
1965	5	59.31	0.33967
1970	10	62.04	-0.02797
1975	15	64.92	-0.42143
1980	20	67.42	-0.82813
1985	25	69.47	-1.20044
1990	30	71.29	-1.60773
1995	35	72.73	-2.03381
2000	40	73.01	-2.48276
2002	42	73.38	-2.78802
2003	43	73.34	-2.76270
2004	44	73.49	-2.72878
2005	45	73.62	-2.68791
2006	46	73.76	-2.64085
2007	47	73.88	-2.59051
2008	48	73.88	-2.55051
2009	49	73.96	-2.50204
2010	50	74.07	-2.46445
2011	51	74.22	-2.42126
2012	52	74.37	-2.37995
2013	53	74.54	-2.33208
2014	54	74.72	-2.28676
2015	55	74.89	-2.24554
2016	56	75.05	-2.19254

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5.** Estimadores para la función transformada.

Parámetro	Estimación	Error Estándar	Valor t	p-valor
$\alpha$	0.587	0.059	9.90	0
$\beta$	-0.066	0.001	-46.75	0

Fuente: elaboración propia.

Con un estadístico  $F = 2186$  y con un p-valor de 0.0000 se rechaza la no significancia de los parámetros de la función transformada a un nivel de confianza del 95%, además de contar con un coeficiente de determinación del 98.96%.

**Resultados**

*Pronósticos para la esperanza de vida en Puebla.*

La función obtenida para determinar el comportamiento del tiempo de vida completa al momento de nacer se establece por la función.

$$e(t) = 47.78 + \frac{28.22}{1 + e^{-0.046761t + 0.5876}} \cdot (17)$$

Donde:

$e(t)$ , denota la esperanza de vida en el tiempo  $t$ . Por lo tanto, (17) determina el pronóstico puntual de la variable estudiada a través del tiempo.

La constante 44.78 determina la cota mínima para la esperanza de vida en el estado de Puebla.

La constante 76 denota el máximo para el tiempo de vida completo que se espera para una recién nacido para el estado de Puebla.

Así se obtienen los pronósticos obtenidos por (17) para el intervalo 2017-2030 (Tabla 6).

**Tabla 6.** Pronósticos para el periodo 2017-2030.

Año	Esperanza (pronosticada)
2017	74.91
2018	74.98
2019	75.04
2020	75.10
2021	75.16
2022	75.21
2023	75.26
2024	75.30
2025	75.35
2026	75.39
2027	75.43
2028	75.46
2029	75.50
2030	75.53

Fuente: elaboración propia.

Observamos el modelo ajustado, del cual se obtiene resultados que apoyan los pronósticos que se mueven asintóticamente al máximo obtenido con valor de 76 años de vida. Del mismo modo, se demuestra la existencia del comportamiento logístico en la esperanza de vida para el estado de Puebla.



**Conclusiones**

En México, el nivel máximo de esperanza de vida de la población se encuentra en 76 años de edad, mientras que el mínimo se encuentra en los 47.78, mismos que se ubican como las cotas mínima y máxima de la esperanza de vida. Este fenómeno responde a una ley de probabilidad, bajo una función que depende del tiempo.

De esta forma, se demostró no solo la existencia, sino el regimiento, del comportamiento logístico dentro de los componentes demográficos del estado de Puebla probando las hipótesis correspondientes bajo las leyes de la estadística.

Para el periodo 2030, se espera que el tiempo de vida completo para un recién nacido en el estado de Puebla sea de 76.

Por lo que se espera que para años posteriores la esperanza de vida converja (con proporción cada vez menor) a los 76 años.

Aun cuando los datos recabados residan en el estado poblano, es imprescindible concluir que los modelos logísticos pueden ser usados en componentes demográficos de cualquier otra región.

Por último, se estipula que los valores presentados aquí son válidos siempre que las suposiciones sociales, económicas, ecológicas, salubres y ambientales no sufran cambios dentro del intervalo de tiempo considerado por los pronósticos. Es importante para el lector comprender que los resultados siempre están expuestos a la incertidumbre, así como de eventos no predecibles.

## Referencias

- González Rosas, J. y Zárate Gutiérrez, I. (2018). *The Stable Bounded Theory an Alternative to Projection Populations*, México: Global Journal Inc.
- Martínez Calvo, M.C. y Pérez de Vargas, A. (1993). *Métodos Matemáticos en Biología*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Medhi, J. (1981). *Stochastic Processes*, New York: Jhons Wiley & Sons.
- Mina Valdés, A. (2012). La demografía en la formación de un actuario, material de apoyo didáctico. Facultad de Ciencias, Universidad Autónoma de México.
- Montgomery, D., Peck, E. y Vining, G. (2016). *Introduction to linear regression: WILEY*.
- Consejo Nacional de Población [CONAPO]. (2006). Proyecciones de la Población de México 2005 – 2050. Recuperado de: <http://www.conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Proyecciones/Interactivos/Interactivo>.
- Vandermeer, J. (2010). How populations grow: *The exponential and logistic equations Nature Education Knowledge*, 3(10), 15. Recuperado de: <http://www.nature.com/scitable/knowledge/library/how-populations-grow-the-exponential-and-logistic-13240157>.
- Welti, C. (2007). *Demografía I*. México, D.F.: Programa Latinoamericano de Actividades en Población.
- Zill G. D. (2011). *A First Course In Differential Equations with Modeling Applications*. Boston: Brooks/Cole

# Análisis de las Estrategias de la Gobermedia

## para la Relegitimación de las Instituciones en México

Emmanuel Alfredo Silva Mendoza

Universidad Iberoamericana, Puebla

EASManu\_96@live.com.mx

Estudiante del octavo semestre de la Licenciatura en Economía y Finanzas

### Resumen

El texto ofrece un análisis acerca de la forma en que el gobierno actual ha utilizado la comunicación pública, con sus instrumentos, para relegitimar las instituciones ya agotadas.

Se considera que la mayoría de la población que se identifica con la labor del presidente actual lo hace desde tres sentidos: desde un sentido patriótico, desde un hartazgo partidario, o desde el beneficio de la duda (Camín, 2019).

Este modo de seguimiento, sentimental más que racional, por una identidad afín a las mayorías, sin entrar a profundidad, lleva a categorizar su apoyo social a través del populismo mexicano.

Se concluye que López Obrador entendió que llenar los vacíos que la política había ignorado representar a lo largo de la democracia mexicana iba a ubicarlo en los planos que no ha tenido un presidente antes de él.

### Palabras clave

Instituciones, gobermedia, relegitimación, populismo instrumental.

### Introducción

En la deontología moderna<sup>1</sup> las instituciones deberían ser herramientas sólidas del Estado para el control e implementación de sus proyectos de nación. En un sentido innovador tendrían la responsabilidad, de igual manera, de crear redes de cohesión y actividad de los actores que se desenvuelven dentro del espacio público. De éstos, aquellos con posibilidad de impulsar o retener el trabajo legislativo y ejecutivo son los que mayor peso tienen en el juego político. Siendo realistas, esto hace que el espacio público antes de volverse punto de charla<sup>2</sup> y debate sea una condición violenta sobre la imposición de temas y agendas a la opinión pública.

Existe una relación causal entre la opinión y el espacio público, de modo que no podemos afirmar que la opinión pública existe naturalmente dentro de ese espacio; esta se forma

consecuentemente. Además, lo inclusivo y optimista del debate en la población sólo sucede cuando tras un proceso de filtros desarrollados por la élite intelectual, sea por lo sensible del tema junto a lo relevante que se sitúa en la acción gubernamental, necesita primero de la aprobación de la institución del comentario<sup>3</sup> y opinión de lo *correcto y complejo* que situar el tema. Es decir, antes de que se pueda discutir un tema en el espacio público debe ser corroborado por una *comentocracia e intelectualidad institucionalizada*<sup>4</sup> por la que la sociedad puede confirmar su importancia y debate.

Las opciones que hay para relegitimación de las instituciones se han agotado. No hay tiempo para desarrollar otro mecanismo electoral – político, no hay suficiente presupuesto para reinventarlas todas. En los caminos que quedan para su solución, la población es la única

con capacidades para generarla. Es la sociedad la única que puede reformular y legitimar la institución mientras esta continua su ejercicio. En un trabajo de comunicación y símbolos, un gobierno protagonizado por un neo – caudillo puede direccionar todos los temas del espacio público a su sintonía.

Las instituciones en México han sido rebasadas por la crítica y por el señalamiento de la población; al igual que los especialistas, las instituciones han perdido su legitimidad frente a la sociedad y su fuerza con el gobierno. Dentro de la perspectiva nacional las instituciones han fallado.

### **De las instituciones y re-legitimaciones**

Es pertinente aclarar de qué institución se habla, desde qué categoría se percibe a las instituciones en su ejercicio de gobierno. En un primer sentido, la institución es aquella que garantiza orden en la sociedad y establece certidumbre a su porvenir. Al mismo tiempo, debe ser la que regule la actividad del estado con los particulares y la que haga tangible la intención del gobierno sobre la población (Fernández-Albertos & Manzano, 2010). En su ejercicio, está legitimada por el mismo proceso de elección por el cual el ejecutivo se impone; es decir, su estructura y objetivo están en función del plan de gobierno que sea establecido; se construyen a través de la visión partidista en la que el estado se promueve (Ostrogorski, 2008).

Una institución, ya en el plan pragmático de su actividad, no puede apartarse del sentido de un partido político. Bastaría para entenderlo, con hacer una recapitulación de los programas con los que las políticas públicas se forman. Todos los partidos pueden estar de acuerdo con la búsqueda de la erradicación del analfabetismo, pero las estrategias con las que se implementan estas intenciones del gobierno se

focalizan en los programas (Van Reybrouck, 2017) propuestos y detallados en un plan nacional durante su gestión. Esto con el fin de demostrar que el vínculo entre la institución y el partido es suficientemente fuerte para argumentar que el quehacer partidista no afectaría en algún sentido esta legitimidad institucional y su actividad.

El proceso de legitimidad institucional se funda entonces en la participación y popularidad de un partido político y las expectativas del trabajo de cada una de ellas. Pero debido a que es la institución aquella que debe brindar certidumbre sobre lo que viene, su legitimidad en escenarios futuros se funda en dos condiciones: la primera es desde el entorno político-social en el que se encuentra; son los símbolos con los que se configura un discurso de apoyo por parte de un personaje carismático (Reus - Smit, 2014). La segunda es a través de la percepción que se elabore desde su participación y su presencia.

Ésta segunda condición es trabajada por Porras (2014) en el sentido de la Gobermedia, aclarando que una de las formas en las que se puede establecer un orden en la población –lo que es tarea de una institución–, es susceptible de construirse desde la rápida respuesta a los problemas no cubiertos con anterioridad por la institución. En otras palabras, la institución puede reconfigurar su legitimidad, apareciendo cada vez más en la estela pública, de modo que logre inventar una nueva perspectiva de ella en la que su acción está siempre en función del problema y sostenerse bajo el paraguas de legitimidad que un líder carismático lidere.

La institución puede relegitimarse si aquellos que la dirigen se posicionan, en un plano cada vez más popular; al momento en el que un líder carismático forja su mensaje a través de la acción institucional. Se está diciendo que la popularidad del protagonista ejecutivo es

sustancial para esta relegitimación. Con base en su conocimiento del entorno político el caudillo debe aprovechar la popularidad, apoyo y legitimidad electoral con la que cuenta, lo que también se conoce como su capital político, para traer al debate la reformulación de una institución (Iverson, 2017). Debido a que es su mensaje el que siempre tendrá más peso, el espacio público permitirá casi por completo su introducción en la opinión pública, ya inclinada a favorecerlo.

Por lo tanto, decir que la relegitimación puede darse en una institución, descansa en el supuesto de que un partido trae un sistema de confianza y lealtad distinto al anterior; en una línea acorde a su plan nacional. Si en anteriores mandatos se perdió la legitimidad de una institución fue porque los objetivos del gobierno no se hicieron plenamente tangibles a través de las instituciones.

En su ejercicio formal, las instituciones se concentran en el acto administrativo de su obligación jurídica; sin embargo, ignorar la importancia del papel de la comunicación institucional los pone en un contexto desfavorable en el que su imagen es errante o la del error. No obstante, cuando la atención se fija en pura semblanza positiva de las instituciones, la sobreposición de una nueva imagen y postura institucionales, se sustenta a través del sentir de la población (Doyle, Longo, & Pin, 2019).

Para evitar la caída de la aprobación y percepción sobre el mandato del caudillo, debe posicionarse sobre cualquier alerta de señalamiento o tema que pueda perjudicarlo. Debe hacer presencia donde se requiera una persona, pero el trabajo complejo de la percepción ciudadana se tiene que realizar con la noción de que habrá ocasiones en las que la mejor opción sea no aparecer (Porrás, 2014).

## **López Obrador: un Presidente de emociones**

El presidente Andrés Manuel López Obrador cumple el perfil completo de un caudillo<sup>5</sup> o líder carismático<sup>6</sup>; en su forma de gobernar, hay mayor concentración a los símbolos que al gobierno. No es solo la violencia, la crisis económica, las relaciones internacionales, también es el desgaste de la democracia mexicana. Es en este problema que puede justificarse su movilización social a la aprobación y configuración de nuevas instituciones a través de un reconciliador discurso. Él apuesta a la política emocional en la que el seguimiento y la fuerza política que mantiene, pueda desarrollarse a partir de perspectivas y mensajes personales.

La política se ha personalizado de dos maneras: la primera es aquella en la que el presidente toma total protagonismo del espacio público, esto con el fin de generar una agenda a partir de la improvisación confrontativa<sup>7</sup> a los cuestionamientos por parte de la sociedad civil; evita discusiones en el espacio público en las que él no pueda salir victorioso, aún con su mayoría electoral (Reus - Smit, 2014). La segunda manera en que la política se hizo personal, es la inclusión de todas las personas al debate público; si bien esto tiene sus excepciones, ningún presidente antes había generado tantos canales a la opinión pública (Van Reybrouck, 2017).

Esta forma de *charla de lo político* como un todo público sucede a través de tres canales de comunicación: el mensaje diario y matutino, el debate de especialistas y las mesas de diálogo con los ciudadanos. Esta presencia casi panóptica del presidente lo ubica en todos los enunciados de la prensa y la opinión pública haciendo imposible no incluirlo en el tema económico, político y social.

En las mañanas con su mensaje diario a la ciu-



dadanía sobre los avances en su administración o las situaciones emergentes está mostrando interés y fuerza sobre los espacios de liderazgo que habían dejado los anteriores presidentes (Porrás, 2014); esto no trae en forma obligada, puntos a favor del curso del país, solo refleja el hecho de *estar presente* en la idea y visión ciudadana de lo que debería hacer un presidente.

La muestra temática del jefe del ejecutivo junto a las mesas de diálogo o los comités de debate han permitido una conversación directa entre el *político* y el ciudadano, logrando que la identidad política de la población sea más fácil de armonizar con los temas del gobierno vigente y su agenda, que con los anteriores. La cercanía desde los temas que deberían tomarse solo desde el gobierno, permite que la población se sienta no solo identificada con él, sino también con el partido y su acción (Valdés, 2001). Es formar un sentimiento de democracia distinto a las propuestas partidarias anteriormente estructuradas.

La comentocracia y la opinión de especialistas es un pilar fundamental de la actividad legitimadora. El comentario en la opinión pública, al igual que en una línea del periodismo, debe ir enfocada a la revisión del poder y las decisiones tomadas. Es decir, gran parte de la opinión de los *expertos* en temas políticos, gubernamentales o los relativos al quehacer de su partido-gobierno estará *en contra* de la posición del jefe del ejecutivo. Pero ésta es natural a los mandatos, no puede tenerse un ejército de intelectuales a favor del gobierno al cien por ciento; el completo sedante a la ciudadanía en la que todo lo que se oye es bueno puede tender a más puntos negativos que positivos (Porrás, 2014).

No obstante, al mismo tiempo y en un combate constante de lo que hay y debe haber en la charla pública, el gobierno debe alistar personajes catalogados como intelectuales que

defiendan sus líneas de trabajo. Estos pueden ser personajes afines a una ideología a la que se postra el mandato o aquellos de encargo que han sido beneficiados por la administración. Estos intelectuales tienen la obligación de dar fuerza al discurso del gobernante en un modo que la ideología con la que empatiza sea lo suficientemente legible y real de manera que continúe formando afinidades en la población (Gramsci, 2017).

Esta intelectualidad con la que se fortaleció López Obrador, la trae consigo en la estructuración de un frente contra-sistémico con postulados de izquierda. Esto no quiere decir que el gobierno actual sea verdaderamente de izquierda; sólo reconoce que el discurso progresista y de intervención gubernamental siempre ha tenido mayores tasas de éxito en la comunicación institucional como la propaganda política. Él entendió esto a la perfección y estructuró su gobierno con tintes bastante neoliberales en una manta de socialismo y contra-capitalismo (Camín, 2019).

### El Populismo Instrumental

No es secreto que el gobierno en turno usa a la masa social a su favor en la legitimación de los proyectos o en la dirección de sus intenciones ya como jefe del ejecutivo. Desde encuestas amañadas hasta linchamientos sociales por parte de sus dedazos insostenibles jurídicamente, la mayor herramienta con la que cuenta Andrés Manuel López Obrador es el capital político sólido que tiene, y la reflexión carismática con la que puede guiar los temas del espacio a su merced, sea con un sentido positivo o perjudicial.

La legitimación es una condición de la institución que tiende más a caer que fortalecerse. El mayor ejemplo de ello, es la forma en la que las instituciones desde principios del siglo han ido decayendo en su actividad y relación con

la ciudadanía. Para que el estado y su gobierno funcione se requiere de instituciones fuertes y hábiles a la cobertura de lo emergente en la sociedad. Sin embargo, cuando la institución es desplazada en su relación con la población, esta manera de adecuarse a los problemas cae en un pozo de ineficiencia y tiende a su extinción (Castells, 2017).

Esta es una tendencia, cada vez más común, en las democracias contemporáneas; es un desgaste natural de las democracias. Sin llevar el discurso a que debe innovarse por completo el sistema de representación y gobierno de los países, lo único viable en el contexto mundial es la relegitimación de ellas (Van Reybrouck, 2017).

Por supuesto que existe un catálogo de recomendaciones por las que se puede iniciar un proceso de nueva legitimación de la institución. No obstante, hay que reconocer las posibilidades. Entre las opciones más llamativas están las de la reconstrucción de un sistema institucional-burocrático en el país; pero cuando se analizan las posibilidades, en el esquema presupuestario y de capital político no sería conveniente intentarlo al menos: no existen fondos suficientes para reconfigurar todo el sistema y, el trabajo que conllevaría, sería más que tardado. Otra forma sería el renacimiento de una nueva cultura partidaria, pero en el caso mexicano, un país que funciona más por fundamentos partidistas que burocráticos no encaja ni un poco en este esquema (Valdés, 2001).

El contexto político en el que se halla el país unido a los impedimentos gubernamentales a los que se enfrenta la administración-partido, posiciona de frente a herramientas contextuales para trabajar en la relegitimación. La mayoría de la población que se identifica con la labor del presidente lo hace desde tres sentidos: desde un sentido patriótico, desde un hartazgo partidario, o desde el beneficio de la duda

(Camín, 2019). Esto último, entendido en relación con la reciente creación de su partido y la aparición de la intelectualidad mexicana en la administración pública.

Este modo de seguimiento, sentimental más que racional, por una identidad afín a las mayorías, sin entrar a profundidad, lleva a categorizar su apoyo social a través del populismo mexicano. Es esta participación de la sociedad la que puede relegitimar a las instituciones de acuerdo al momento que hay en el país. Es el populismo el instrumento por el que las herramientas de legitimación pueden aplicarse (Andrew, 2006).

Enseguida se describen dos elementos de legitimación que se han visto en la actividad gubernamental de López Obrador: *la Manguera de la Falsedad y la Ventana de Overton*.

*La Manguera de la Falsedad* es la creencia de una perspectiva o realidad a partir de la continua mención e insistencia de una mentira o algo vagamente fundamentado (Kakutani, 2018). El presidente ocupa la conferencia de prensa todas las mañanas para dictar su agenda y para que la opinión pública se concentre en su ideario de realidad; esto se funda en el apoyo de sus mayorías por las que todo lo que se dice, sin importar lo incongruente o violento que sea, será recibido notablemente de forma positiva.

Sus menciones sobre la corrupción y su justificación de que no existe tanta eficacia en el gobierno debido a la pésima administración que ha habido antes, eran presunciones no solo arriesgadas sino carentes de capacidad gubernamental. Sin embargo, se desarrollaron suficientemente de manera que no sólo son aceptadas fielmente por la población, sino que ha permitido que, en el debate, el pasado -no solo el inmediato-, sea suficiente para la justificación de los errores que en este gobierno se están presentando. Como si la existencia de una alternativa viable no fuera consistente.

La otra herramienta que se observa es la *Ventana de Overton*, en la que el presidente aprovecha los extremos de la opinión pública para llevar agenda y acción de gobierno a través de la presión social, en los temas que él ya logró posicionar teniendo la afinidad de los diversos intereses mayoritarios de la población. En éste punto hay dos modos simultáneos de acción: el modelaje completo de la opinión pública y la construcción de la sociedad como un agente con veto formal.

El primer modo se hace en el debate público formado desde la mañana hasta las mesas de debate sobre el tema. Cuando el presidente hace una mención sobre alguna política pública que se implementará o el indicio de algún tema que se considere delicado en el cual su posición resulta fuera de lo esperado para el jefe del ejecutivo, la primera reacción de la opinión pública sería un rechazo debido al estiramiento de lo permisible del papel que toma (Paul & Matthews, 2016). No obstante, en este caso concreto, tanto su popularidad como la cotidianidad que se ha generado del tema por la mención de la población después de su señalamiento, no hace para nada complicado para el presidente, mover el cuadro de lo que se permite en el espacio público (Mackinnac Center, s.f.).

Cuando la población tiene el poder de fortalecer un tema en el espacio público, sin argumento, también se vuelve juez y parte de las consecuencias. Tomando en cuenta su rol de juez, se advierte que es la utilización de las masas por parte del gobierno para legitimar su discurso y garantizar sus líneas de acción. Por lo tanto, en los condicionamientos a políticas públicas o evasiones a las presiones técnico-burocráticas de la administración pública, pareciera que es la sociedad la que puede defender al gobierno a través de un linchamiento mediático, en vez de que se apliquen los esquemas administrati-

vos con los que cuenta el Estado. Este abuso de la población se convierte en un poder informal que le posibilita repercutir formalmente en la administración y política nacional como si fuera un agente institucional (Tsebelis, 2007).

## Conclusión

El presidente López Obrador entendió que llenar los vacíos que la política había ignorado representar a lo largo de la democracia mexicana iba a ubicarlo en los planos que no ha tenido un representante antes de él. Más allá de una crítica a la democracia en la que la gente no busca verdaderamente funcionarios que solucionen los problemas de forma eficiente, lo único que se quiere es que alguien se levante para tomar toda la culpa de una política, o de cualquier otra cosa, que ha salido mal.

Cuando Morena se consolida como un partido no sólo lo hace para impulsar ideales de cercanía a la ciudadanía, también busca una narrativa de ascenso social en una imaginaria escalera de representación. Esto es fácil de notar con la revisión de los candidatos postulados para todos los cargos públicos. El ahora presidente, desarrolló un maniqueísmo asombrosamente veloz logrando una dinámica resumista que evoluciona cada vez más en un discurso adecuado casi a lo dogmático y confrontado con la razón.

Esta manera de dividir a la sociedad es una consecuencia de su trabajo con el diálogo y su narrativa. Sus conferencias matutinas le han permitido estar presente en todo objeto emergente y en la crítica al estado; él llena la incertidumbre de la población con su imagen, no necesariamente con una respuesta. En esta muestra constante de su persona para la confrontación de todo mensaje adverso a la administración, ofrece una recepción de confianza sobre el gobierno y al mismo tiempo una guía

del mensaje que debe incorporarse a la opinión pública, casi como única perspectiva.

Sus mensajes son casi siempre divisorios y las respuestas a las preguntas que le hacen son tan incongruentes que no queda más que dudar de la seriedad de su evento. Sin embargo, todo ello pasa a un segundo plano cuando se recuerda que él, durante más de dos sexenios, logró posicionarse como un símbolo del cambio, de la esperanza.

Su división y polarización en la sociedad, ha logrado que la percepción de las instituciones vaya al alza por la manera en que han dejado de ser el centro de atención de los medios y de la prensa para concentrarse más en los personajes vinculados con o que están dentro de ellas. A pesar de los grandes errores que ha cometido al recortar recurso o al agredir en su conferencia a personajes específicos de la administración que están fuera de su partido, la gente no juzga a la institución, ha aprendido a juzgar al funcionario. Esto pudiera considerarse un avance dentro del gobierno, pues la institución no es responsable del actuar o decisión de un funcionario.

No obstante, estos procesos informales de reconfiguración del entendimiento de la institución, el funcionario, la ciudadanía y el gobierno no pueden permanecer así. El gobierno actual, más allá de trabajar en una campaña permanente, funciona en una defensa y ataque de *dark marketing* a sus opositores, dentro o fuera del aparato administrativo.

El presidente logró revindicar a las instituciones porque la población coincide con su división de lo que debería atender un gobierno y lo que debería hacer un funcionario. Él como símbolo del cambio lleva la bandera de lo moral y lo justo donde se quiere mostrar. Su mayoría electoral en su continuo seguimiento

del gobierno, permite enfocar un tema nuevo todos los días; basta que él lo mencione para considerar que se ha ya incluido en el debate público. El sentimiento de la población y la afinidad identitaria<sup>8</sup> que él construyó, le ha dado la posibilidad de renovar todo elemento del estado y toda función del gobierno. Si el populismo ha permitido el comienzo de la relegitimación<sup>9</sup> de las instituciones en el país, habría que preguntarse, ¿hasta quién llega la legitimación y a costa de qué lo permitimos?

## Referencias

- Andrew, M. (2006). *Learning to love the state again? Money, legitimacy and community sector politics*. Australian Journal of Social Issues, 313-326.
- Camín, H. (2019). *Nocturno de la Democracia Mexicana*. Ciudad de México: Debate.
- Castells, M. (2017). *Ruptura*. Madrid: Alianza.
- Doyle, O., Longo, E., & Pin, A. (2019). *Populism: A health check for constitutional democracy?* German Law Journal, 3(20), 401-407.
- Fernández-Albertos, J., & Manzano, D. (2010). *Democracia, Instituciones y Política Económica*. Madrid: Alianza.
- Gramsci, A. (2017). *Escritos*. Madrid: Alianza.
- Iverson, D. (2017). *Pluralising political legitimacy*. *Postcolonial Studies*, 1(20), 118 - 130.
- Kakutani, M. (2018). *The Death of Truth*. New York: Tim Duggan Books.
- Mackinac Center for Public Policy. (s.f.). A brief explanation of the Overton Window. Recuperado de: <https://www.mackinac.org/overtonwindow>
- Ostrogorski, M. (2008). *La democracia y los partidos políticos*. Madrid: Trotta.
- Paul, C., & Matthews, M. (2016). *The Russian "Firehose of Falsehood" Propaganda Model*. Rand Corporation, 2 -17.
- Porrás, A. (2014). *La Acción de Gobierno*. Madrid: Trotta.

- Reus - Smit, C. (2014). *Power, legitimacy and order*. Chinese Journal of International Politics, 3(7), 341 - 359.
- Shneider, S. (2017). *Capitalism and its Legitimacy in Times of Crisis*. London: Palgrave McMillan.
- Tsebelis, G. (2007). *Jugadores con Veto: cómo funcionan las instituciones políticas*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Valdés, R. (2001). *Las Conexiones Políticas*. Madrid: Alianza.
- Van Reybrouck, D. (2017). *Contra las elecciones*. Barcelona: Taurus.

## Notas al final

1 En la deontología política, la referencia del Estado sobre qué es lo que debe haber en el espacio público, debe estar mediado por él: de los intereses colectivos a las demandas sociales. Esto solo puede lograrse con una entidad formal, con carga jurídica y permiso de co-acción -desde el derecho- para asegurar el orden: las instituciones (Cohen, 2012).

2 El *punto de charla* es la garantía de un sistema democrático deliberativo. La *charla* es la discusión entre la intelectualidad de la circunstancia (Van Reybrouck, 2017).

3 Las instituciones son formales (como las secretarías de Estado) e informales (surgidas endoculturalmente y por tradiciones). La institución de la comunicación se explica con una institución híbrida. La necesidad por comunicar lo gubernamental origina la sobre explotación de la información por los medios. Esta juega un papel dual: desde su comunicación estructural a través de los medios oficiales y la informal a través de la opinión pública, tras temas ya anteriormente enunciados (Shneider, 2017).

4 En estudios de la comunicación política, Gramsci como referencia, sitúa a un grupo de intelectuales que se permiten cooptar por el Estado. Estos sirven en la elaboración del dis-

curso de legitimación del gobierno, y su aparición en la opinión pública (Shneider, 2017).

5 El caudillismo fue un fenómeno político de finales del siglo XIX en América Latina en la que los líderes carismáticos accedieron al poder a través del poder de las multitudes (Donghi, 2017, págs. 450 - 469).

6 El líder carismático tiene un poder que descansa sobre la entrega extra-cotidiana de la santidad, el heroísmo o el sacrificio. Su mayor herramienta descansa en las emociones y el recuerdo constante. Tal como Max Weber (2014) expuso en sus tipos de dominación: la dominación carismática descansa sobre lo irracional.

7 Improvisar una agenda de gobierno desde lo que emerge en el espacio público responsabilizando a cualquier personaje que sea fácil de vincular con el problema.

8 Cuando la gente generaliza las problemáticas para poder seguir formando parte de una demanda mayor de la población en la que puede participar solo tomando la idea de su problema original. Cuando se hace constantemente esto es que la gente apropia el cambio de problemas siempre que necesite cambiarse y pueda permanecer en el grupo demandante mayor.

9 La necesidad de volver a *legitimar* nuestras instituciones parte de las soluciones que muestra Manuel Castells en su libro *La Ruptura* (2017). La *relegitimación* es la economización del concepto en función de la eficiencia que ha perdido, es el vínculo entre el Estado y la población que ha permitido corromperse, y la perspectiva que se tiene acerca de ellas sobre su necesidad real en la nación.

# Economía mexicana.

## Política económica del modelo ISI

Carlos Daniel Rayo Radilla

Universidad Iberoamericana, Puebla

Carlosdrayo@hotmail.com

Estudiante del octavo semestre de la Licenciatura en Economía y Finanzas

### Resumen

El presente texto, aborda la política económica del Modelo de Industrialización por Sustitución de Importaciones (Modelo ISI), el papel del Estado dentro de la economía del mismo periodo junto con la política exterior y el entorno internacional durante la crisis de los años ochenta en México. Se concluye que después de la implementación del modelo, el resultado económico para México fue perturbador, habiéndose cometido dos graves errores: 1) centrarse en un modelo económico sin innovación y sin cambios estructurales que permitieran su auge y permanencia a largo plazo, y 2) apostarle todo a un recurso natural, que en aquellos años era casi imposible agotar por lo que se propició un falso optimismo y certidumbre, pero no se previeron las posibles fluctuaciones en el precio del crudo que, hechas realidad, impactaron en forma directa y severa a nuestra economía nacional.

### Palabras clave

Modelo ISI, intervención del Estado, política proteccionista.

### Introducción

La presente reflexión aborda la política económica del Modelo de Industrialización por Sustitución de Importaciones (Modelo ISI), el papel del Estado dentro de la economía del mismo periodo junto con la política exterior y el entorno internacional durante la crisis de los años 80 en México.

La economía mexicana se ha enfrentado a diversos procesos de transición coyuntural a lo largo de la historia como es el caso de la Gran Depresión y el Desarrollo Estabilizador (Domonkos, 2017); durante esos periodos se suscitaban momentos de abundancia y expansión, así como diversos momentos de contracción de la economía. Son eventos marcados por las diferentes visiones y acciones implementadas por los sexenios anteriores de nuestro país, así como también eventos internacionales que impactaron a la economía nacional.

Se analizarán también las diferentes etapas del modelo ISI en el país, desde su implementación hasta su ejecución, haciendo hincapié en las políticas económicas implementadas durante el modelo, así como fenómenos, tanto endógenos como exógenos, que tuvieron cabida en los ciclos económicos de la economía nacional. Se abordarán las causas de la crisis de los años ochenta, una crisis económica derivada de un periodo de expansión económica, acompañado de procesos coyunturales internacionales como la disminución del precio del crudo, que oscurecían aún más en aquel momento el panorama económico adverso que se atravesaba; aunado a ello, los aprovechamientos nulos por parte de los gobiernos anteriores de los recursos petroleros que recibía el país debido a equivocadas predicciones económicas respecto al crudo mexicano (Reyno, 2016).

## Desarrollo

Durante el sexenio de Lázaro Cárdenas se estructuraba un proyecto nacionalista con el objetivo de impulsar el crecimiento y desarrollo económico de nuestro país y poder así mantener la autosuficiencia nacional en relación con el exterior. Dicho proyecto se estructura como el modelo de industrialización vía sustitución de importaciones (ISI) dirigido a contrarrestar el control del extranjero en nuestro país e impulsar el crecimiento del sector agrícola. El núcleo de este proyecto consistía en sustituir los bienes de importación que se consumían en nuestro país por bienes manufacturados en el territorio nacional para fortalecer el mercado interno (Sánchez, 2015).

La primera etapa para consolidar este proyecto, ocurre durante el gobierno cardenista, cuando comienza el reparto de tierras con el objetivo de impulsar el desarrollo industrial y por ende contribuir a la producción agrícola nacional. Para llevar a cabo su implementación, se crearon diversas entidades financieras con el objetivo de apoyar y respaldar el modelo económico ISI; las instituciones creadas fueron: Banco Nacional de Crédito Ejidal, Almacenes Depósito S.A, Unión Nacional de Productores de Azúcar S.A (Reyno, 2016).

Es en este momento en el que la producción agraria se convierte en una industrialización capitalista, ya que, en algunos estados del país se dedicaban a la producción de bienes de exportación mientras que el resto del país se dedicaba a la producción de bienes de consumo local para el abastecimiento nacional; el objetivo de este proyecto no era beneficiar al sector agrícola y por ende a los agricultores, sino impulsar la formación de la burguesía mexicana debido a la intervención desproporcionada del Estado hacia y para las empresas.

El estado intervino en la economía de diversas maneras estimulando el crecimiento industrial; alguna de sus herramientas fueron las políticas de asignación de recursos a las empresas, condonación de impuestos -política fiscal- hacia las mismas y el proteccionismo comercial, estableciendo aranceles a las importaciones de bienes de consumo. Los bienes de consumo que más se protegieron durante este periodo fueron la fabricación de perfumes, cosméticos y otros productos de higiene personal; elaboración de bebidas; y la explotación de minerales no metálicos. (Reyno, 2016).

La segunda etapa del proceso de industrialización, se presenta durante los años de 1955 a 1970, en donde se desarrollan las políticas económicas implementadas por el Estado para ejecutar el plan de desarrollo industrial. En este periodo, el Estado funge como ente protagonista del proyecto, imponiendo medidas proteccionistas hacia los bienes importados para fomentar el mercado interno nacional. Durante esta etapa del modelo ISI, el país atravesaba una expansión económica derivada del auge de este modelo, crecía a tasas de 7.1% promedio anual, acompañado de una estabilidad de precios.

El costo económico del crecimiento y la estabilidad de precios durante este periodo fue el déficit en la balanza de cuenta corriente. La intervención del Estado seguía siendo protagonista, manteniendo esta política proteccionista vía aranceles hacia las importaciones y, con el ánimo de fomentar el ahorro interno se llevaron a cabo acciones de estímulos hacia las empresas privadas -al igual que cuando el modelo atravesó su primera etapa de consolidación-, como es el caso de subsidios y exenciones fiscales, lo cual provocó que el gobierno se endeudara a través del crédito internacional,

evitando la vía de financiamiento de emisión de moneda para continuar con el objetivo de la estabilidad de precios.

Lamentablemente este periodo de expansión de la economía mexicana se vió frenado por el agotamiento del modelo ISI; una de las principales causas que ocasionó que este modelo se agotara fue que no se producían bienes intermedios y bienes de capital en nuestro país y por ende estos no se importaban como regla del modelo. Esto influyó directamente al PIB de nuestra economía, ya que, si un país no invierte en bienes de capital y en tecnología, se estanca y queda rezagado dejando de ser competitivo ante el sector externo; este fenómeno ocurrió en México, provocando desequilibrios macro en los que destacan tasas de inflación elevadas tras la política expansionista del gobierno en turno, y aunado a ello el déficit de la balanza de pagos. Si bien la inflación es una variable nociva -y clave para demostrar salud económica y bienestar- para una economía nacional y para cualquier economía, desde el punto de vista del autor, lo que más impactó fue el aumento de la tasa de desempleo; aunado a ello, el gasto público seguía en aumento tras el endeudamiento externo.

La tercera etapa del modelo de sustitución de importaciones recae en la crisis del año 1982 en el país, debido a los desequilibrios macroeconómicos provocados por las políticas expansionistas del Estado, agudizando el déficit presupuestario. En ese momento el peso mexicano se encontraba sobrevaluado debido a las altas tasas de inflación que se suscitaban, lo que significa que los productos mexicanos costaban más en comparación con los otros países, por lo que nuestros principales compradores reorientaron su panorama comercial para poder importar bienes de otro país con un menor costo -lo que es lógico dentro del comercio internacional-.

Este problema provocó una disminución de las exportaciones agudizando aún más la crisis que se suscitaba en ese periodo y aumentando el déficit en la balanza de pagos; fue en ese momento en que comienza la fuga de capitales, proceso del cual derivó una especulación financiera. La fuga de capitales repercutió directamente en las reservas nacionales; tras el incremento de la demanda de dólares las reservas internacionales casi se ven agotadas, lo que arrastró a nuestro país a renunciar a la decisión de seguir manteniendo fijo el tipo de cambio y a someterse a las fuerzas del mercado lo que trajo consigo una devaluación de la moneda mexicana debido a la incertidumbre económica y política que atravesaba el país.

Tras este panorama gris que enfrentaba el país, es paradójico que al periodo derivado del año de 1982 se le conoce como el del auge petrolero, provocando una cierta estabilidad económica debido a las estimaciones de los rendimientos que el crudo podría generar a nuestra economía en el largo plazo, y un cierto alivio y calma por parte del gobierno mexicano, tras la concepción de la idea de que este coyuntural auge podría sacar a México del estancamiento para solucionar los desequilibrios macroeconómicos. Debido a esto el gobierno mexicano no tenía claro el desenlace que este auge petrolero podría provocar en el corto y largo plazo (Lustig, 2010).

Toda la estrategia estuvo basada en dos aspectos: 1) la premisa de una abundancia a largo plazo, de divisas e ingresos gubernamentales provenientes de las exportaciones de petróleo, pues el aumento de los precios en la década 1970-1980, pareció confirmar las expectativas de que la era de los altos precios del petróleo había llegado para quedarse, y 2) la idea de que el problema de la deuda externa se había superado, dado las bajas tasas reales de interés que habían prevalecido (Moreno, 2010, p. 17).



Hablando del auge petrolero, ¿qué pasa cuando un país descubre nuevos yacimientos petroleros? De manera inmediata, este país se convierte en un atractivo para los inversionistas extranjeros por los posibles rendimientos derivados del crudo, por ende, comienzan a entrar divisas extranjeras al país, pero si estos recursos financieros no son bien implementados dentro de una economía nacional, se genera un problema que se conoce como la *enfermedad holandesa*.

La enfermedad holandesa hace referencia a dos sectores comerciales de un país, un sector comercial que progresa y un sector que se estanca, siendo la expansión del primer sector la causa de la contracción del segundo. ¿Cuáles son las causas de este problema? Esto se debe a la entrada de divisas al país -ya que los inversionistas visualizan rendimientos respaldados por el crudo mexicano- provocando una pérdida de competitividad a nivel internacional de los bienes no petroleros producidos en él, afectando de manera directa al sector industrial, aumentando las importaciones de bienes de consumo -derivado de la contracción del sector industrial y del abaratamiento de las importaciones-, mientras que las exportaciones de bienes no petroleros disminuyen tras el encarecimiento provocado por la apreciación de la moneda en ese momento. Entonces, cuando una economía se vuelve dependiente de un recurso natural, queda expuesta a eventos internacionales que no están en las manos del país productor, como las disminuciones del precio de ese bien natural, dejando vulnerable el modelo económico del país. Este fenómeno se liga con la maldición de los recursos naturales, descrita como un aprovechamiento nulo de los recursos naturales para generar bienestar dentro de una economía nacional. Esa es la situación que se padeció en México.

El boom petrolero, desde la perspectiva del autor, significó un severo problema para la economía mexicana, ya que desató la enfermedad holandesa por lo que no fue posible aprovechar los recursos en forma eficiente como sí ocurrió en otros países -es la situación de Noruega, que invirtió los excedentes petroleros en fondos de inversión para amortiguar alguna posible disminución del precio del crudo-.

Otro factor externo, que no tiene menor importancia y que atiza a la crisis económica mexicana, fue el alza de las tasas de interés por parte de Estados Unidos con el objetivo de controlar su nivel de precios; el crédito a nivel internacional se contrajo, provocando que la banca internacional recortara créditos convirtiendo los de largo plazo en corto plazo para poder disminuir la incertidumbre al pago de los países deudores; ello tuvo un impacto directo en nuestra economía nacional, aumentando el tamaño de la deuda externa adquirida con la banca internacional.

## Conclusiones

El resultado económico, después de la implementación del modelo ISI hasta la crisis petrolera de 1982, fue perturbador; la economía mexicana sufrió contracciones diversas. Considerado así por el autor, dos graves errores se cometieron: 1) centrarse en un modelo económico sin innovación y sin cambios estructurales que permitieran su auge y permanencia a largo plazo, y 2) apostar todo a un recurso natural, que en aquellos años era casi imposible agotar por lo que se propició un falso optimismo y certidumbre, pero no se previeron las posibles fluctuaciones en el precio del crudo que, hechas realidad, impactaron en forma directa y severa a nuestra economía nacional.

México, favorecido con un vasto territorio nacional y amplios recursos naturales, ha quedado

atrapado en un largo estancamiento que hasta ahora sigue mostrando repercusiones negativas. De haberse tomado otras decisiones para el fomento del auge económico, se pudo haber mantenido la estabilidad macroeconómica ampliando el panorama de las inversiones para producir tecnología y bienes de capital y poder convertirnos en un país competitivo a nivel internacional. El día de hoy, nuestro país se encontraría posicionado como una economía aún más fuerte, más competitiva y con menor dependencia del sector internacional.

## Referencias

- Domonkos, E. (2017). *Experiencias del desarrollo económico en México entre los años 60 y 90*. Hungría: Escuela Superior de Economía de Budapest.
- Moreno, J. R. (2010). *Desarrollo y crecimiento en la economía mexicana: Una perspectiva histórica*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Reyno, J. E. (2016). *Economía y Sociedad Mexicana*. Puebla: Fomento editorial BUAP.
- Sánchez, E. C. (2015). *El largo curso de la economía mexicana de 1970 a nuestros días*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Lustig, N. (2010). *Los grandes problemas de México: Crecimiento Económico y Equidad*. México: El Colegio de México.



**UVP**

UNIVERSIDAD  
DEL VALLE  
DE PUEBLA

[www.uvp.mx](http://www.uvp.mx) |      

3 Sur 5759 Col. El Cerrito  
CP. 72440 Puebla, Pue., México