



Nóesis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades

ISSN: 0188-9834

noesis@uacj.mx

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
México

González Macías, Carlos Jesús; Zizalda Hernández, Isabel; Mercado Salgado, Patricia
Sustentabilidad organizacional en Pymes familiares restauranteras de La Jonquera en
Cataluña, España

Nóesis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, vol. 24, núm. 47-1, julio, 2015, pp.
80-97

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
Ciudad Juárez, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=85939868006>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

 redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

SUSTENTABILIDAD ORGANIZACIONAL EN PYMES FAMILIARES RESTAURANTERAS DE LA JONQUERA EN CATALUÑA, ESPAÑA

Organizational sustainability in restaurateur
familiar SME's of La Jonquera in Cataluña, Spain

Carlos Jesús González Macías¹, Isabel Zizaldrá Hernández², Patricia Mercado Salgado³

Fecha de recepción: 2 de junio del 2014
Fecha de aceptación: 5 de febrero del 2015

1- Nacionalidad: Mexicano. Grado: Maestro en Administración. Adscripción: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Correo electrónico: cgonzalez@uacj.mx

2- Nacionalidad: Mexicana. Grado: Doctora en Turismo, Derecho y Empresa. Especialización: Estudios de Turismo. Adscripción: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Correo electrónico: izizaldr@uacj.mx

3- Nacionalidad: Estonia. Grado: Doctora en Ciencias de la Administración. Especialización: Estudios de Sustentabilidad. Adscripción: Universidad Autónoma del Estado de México. Correo electrónico: patmersal@yahoo.com.mx

Resumen

El rol de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) familiares en la economía de un país indica la importancia para ellas de ser organizacionalmente sustentables. En el presente artículo se identifican las manifestaciones de sustentabilidad organizacional en la capacidad del líder, como principal stakeholder, para la generación de recursos. Se realizó un estudio con trece Pymes familiares restauranteras en la ciudad de La Jonquera, Cataluña, por medio de un cuestionario aplicado a 50 stakeholders y 9 entrevistas a profundidad con líderes de dichas empresas. Los resultados muestran que la sustentabilidad organizacional se encuentra manifiesta en el pensamiento de los stakeholders mediante el análisis cuantitativo de la prueba ANOVA, así como también en el análisis cualitativo de las entrevistas a profundidad. Estos hallazgos pueden ser de utilidad para los empresarios, al constatar la necesidad de generar recursos en la empresa para alcanzar su sustentabilidad organizacional.

Palabras clave: Sustentabilidad organizacional; Pyme familiar; Restaurantes.

Abstract

The role of familiar small and medium enterprises (SME's) in a country's economy suggests the importance of being organizationally sustainable for this kind of business. The objective of the present article is to identify the manifestations of organizational sustainability in the leader's capability, as the main stakeholder, to generate resources. A study was performed with thirteen restaurateur familiar SME's of the city of La Jonquera, Cataluña, by the means of a questionnaire applied to 50 stakeholders and by nine profound interviews with leaders of the businesses part of the sample. The results shown, on the ANOVA quantitative analysis test as well on the qualitative analysis of the profound interviews, organizational sustainability is manifested in the stakeholder's thinking. These findings could be useful for businessmen, confirming the necessity to generate resources at the business in order to achieve organizational sustainability.

Keywords: Organizational Sustainability; Familiar SME; Restaurants.

Introducción

Aunque lo ambiental es lo primero que se viene a la mente cuando se menciona el término de sustentabilidad, existen muchos otros lenguajes, tipos y dimensiones del término, dependiendo en gran parte de su aproximación contextual; que nace de la forma de responder, ya sea como individuos o como grupo, a las propias necesidades de esa sustentabilidad, agregando valor a cada proceso o producto de la organización (Badiru, 2010:30-32).

La sustentabilidad organizacional es el vínculo que une el entorno físico a las actividades y a políticas económicas, lo que se podría dar por medio del desempeño adecuado de las empresas (Simon, 1989), de acuerdo a lo que se ha considerado como las principales dimensiones de la sustentabilidad organizacional (la Triple Línea Base), que son los factores sociales, ambientales y económicos (Hernani y Hamman, 2013:292). Tal conceptualización está plenamente calificada para incorporar lo necesario para evaluar los impactos de esas tres dimensiones, adoptándose una frase popular y común en el ambiente empresarial: “People, Planet and Profit”, que en idioma español significa “Personas, Planeta y Utilidades” (Hill y Seabrook, 2013:81), aportando la reflexión donde una empresa al ser sustentable protege a su personal, su propiedad y su entorno, debido a que de ahí provendrán los recursos necesarios para su desempeño.

La sustentabilidad organizacional ha sido objeto de estudio desde la década de los setentas comenzándose a concebir la idea que situaba a las empresas dentro de un modelo en donde el total del entorno es co-dependiente entre sus varias fuerzas interactuantes, formando un sistema completo que genera una diversidad de recursos (Lovelock, 1979) y por lo tanto su abanico de posibilidades está ligado en función de esa dependencia, a diferencia de la concepción tradicional en que los administradores sólo debían preocuparse por vigilar los recursos e intereses de los dueños de las empresas (Friedman, 1970), al ser los únicos proveedores de lo necesario para el desempeño de las empresas. Al ser dicho entorno de cambio constante, el mundo de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) familiares, incluyendo las del ámbito de la restauración⁴, es presionado para desarrollar actividades de generación de recursos necesarios para ser sustentables, y “son retadas para adaptarse, generar y generalizar nuevo conocimiento antes que la competencia” (Hernandez, Melgoza y Espinoza, 2010:1).

El Grupo Europeo de Empresas Familiares (2008) emite una definición oficial del término empresa familiar, el cual implica al menos una de las siguientes características:

1. La mayoría de la propiedad se encuentra en la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la empresa, o, son propiedad del familiar que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).
2. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión de la empresa.
3. Sus familiares o descendientes poseen, al menos, el 25% de derecho del capital social.

4- Entiéndase como restauración a la actividad de quien tiene o explota un restaurante, el cual es todo establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas, mediante precio, para ser consumidas en el mismo local, de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2014).

A pesar de la importancia de dichas empresas para la economía de un país, poco se ha realizado para concientizar a sus líderes para que tomen acciones pertinentes, evitando en lo posible futuros conflictos para acceder a los recursos necesarios. Y en el supuesto de que éstos se presenten, encontrar la mejor manera de resolverlos eficaz y eficientemente para evitar el estancamiento y desaparición de las empresas, sino por el contrario que alcancen la sustentabilidad organizacional deseable.

Las empresas no sólo están descubriendo que “con más frecuencia de lo que se quisiera, las competencias de sus líderes no se encuentran a la altura adecuada para hacer frente a las necesidades que el mercado demanda” (Medina, Armenteros, Guerrero y Barquero, 2012), creando la problemática manifiesta en que en la mayoría de los casos son los mismos líderes los que constituyen el obstáculo para un adecuado desempeño de la empresa, que la impulse a alcanzar la sustentabilidad organizacional deseada.

En el presente artículo se identifican las manifestaciones de la sustentabilidad organizacional en las Pymes familiares restauranteras en la zona de La Jonquera, Cataluña, debido a su condición de ciudad turística, siendo la restauración una de sus principales actividades, en la capacidad del líder, como principal actor interesado (*stakeholder*) de dicha empresa, para acceder a recursos mediante un pensamiento que encamine a la organización a ser sustentable. La presente investigación aporta información hacia la importante presencia de un pensamiento encaminado a la sustentabilidad organizacional en relación a su capacidad para generar o allegarse recursos necesarios, de los cuales depende el desarrollo de ésta.

1. Consideraciones teóricas

Las Pymes familiares requieren generar recursos para un desempeño adecuado, por lo cual el presente estudio se aborda desde el enfoque de la Teoría de la Dependencia de Recursos, la cual sostiene “que las organizaciones no son capaces de generar internamente todos los recursos, servicios o funciones necesarios para su crecimiento, mantenimiento o supervivencia, entendiéndose por ello la necesidad de participar en un proceso de relaciones y transacciones de intercambio con los distintos actores del entorno” (Ulrich y Barney, 1984), como competidores, proveedores, instituciones, entre otros, quienes se convierten en actores interesados (*stakeholders*). El estudio, entonces, se aborda también desde el enfoque de la Teoría de los *Stakeholders*, la cual establece que los *stakeholders* son “todas aquellas personas o grupos de personas que tienen, o reclaman, propiedad, derechos, o intereses en una organización y sus actividades, pasadas, presentes, o futuras, y que pueden clasificarse como pertenecientes al mismo grupo: propietarios, empleados, directivos, entre otros” (Clarkson, 1995).

La fusión de ambos enfoques desprenden la idea de que los *stakeholders* de una Pyme familiar restaurantera dependen de los recursos con los que cuentan, o que pueden generar, mediante las relaciones interactuantes entre ellos o con otros *stakeholders*, proporcionándoles así la capacidad de ser sustentables organizacionalmente o a que las Pymes familiares no desarrollar capacidad de reacción adecuada, por escasez de recursos, sus líderes se ven en la necesidad de interrelacionarse con otros *stakeholders* para acceder a dichos recursos. Las grandes empresas que cuentan con mayor cantidad de recursos pueden fácilmente internarse en un adecuado desempeño a través de innovaciones, a diferencia de las Pymes familiares que dependen más de los recursos que poseen otros actores externos si es que quieren innovar. Lo anterior en la mayoría de los casos no ocurre, debido a que por sus características (visión a

corto plazo, carencia de conocimientos, carácter familiar, entre otras) los líderes de dichas se resisten a cooperar, administrar de forma tradicional y reaccionando mecánicamente ante las señales enviadas por el mercado (La Rovere y Hasenclever, 2010:4).

Esta situación también engloba los problemas derivados de la propia gestión empresarial del líder, como *stakeholders* principal, de los recursos que posee y del sector económico al que pertenece, destacando su importancia dentro de la organización la forma en cómo se dirige a sus empleados, así como su manera de abordar las cuestiones prioritarias para la empresa, indicándole el rumbo hacia un adecuado desempeño que catapultará a la empresa hacia la sustentabilidad (Millán y Marín, 2014:1059).

Se deben revisar y analizar dichos escenarios respecto a su capacidad de entenderlos y asimilarlos encontrar una respuesta, la cual sólo se dará a través de la gestión e interrelación que sus *stakeholders* deben llevar a cabo hacia una sustentabilidad organizacional (Cardona y Gutiérrez, 2010:108). De acuerdo a lo anterior, es pertinente afirmar que la sustentabilidad organizacional de la Pyme familiar está directamente relacionada a los recursos que esta genere y a la respuesta que éstos brinden a los escenarios ambientales, sociales y económicos cambiantes.

Las Pymes familiares deben adoptar estrategias encaminadas a generar sustentabilidad organizacional, “que se adapten a su contexto único de desafíos, oportunidades y expectativas de los involucrados (*stakeholders*)” (Porter y Kramer, 2006). La sustentabilidad organizacional de estas empresas, según Hernani y Hamann (2013:294) se fundamenta en la creación de valor para el *stakeholder* principal, el líder, por medio de actividades que promuevan el uso y aprovechamiento de tecnologías disponibles y un enfoque en el desarrollo económico.

Badiru (2010) menciona que “el compromiso con la sustentabilidad está en auge en la actualidad, tanto corporativamente como en las metas personales. Piensa sustentable y estarás destinado a obtener las recompensas de una mejor optimización de recursos, eficiencia operacional y efectividad de procesos”. Dichos ejemplos se pueden traducir como recursos de ventajas útiles y necesarias para enfrentar a los competidores.

Es importante establecer si los líderes de las Pymes familiares están conscientes de tal situación, debido a que de ellas se percibe una imagen de una organización poco profesional de procesos administrativos obsoletos, a negocios pequeños, de recursos escasos y de eficiencia raquíctica (Monteferrante, 2006). A pesar de ello, la Pyme familiar es la tipología de empresa de mayor dominio en las actividades comerciales y económicas en la mayoría de los países de Europa y América (Millan y Marín, 2014:1056), por lo cual su importancia se ve justificada.

Es de manifiesto el hecho en que el líder de la Pyme familiar se reserva los puestos administrativos y la toma de decisiones a sí mismo y/o a su familia exclusivamente, negándole a cualquier persona externa la posibilidad de acceder a alguno de dichos puestos o roles (Giovannini, 2010:148), dejando de percibir esos recursos importantes y necesarios para la organización, como el *know how*, solo porque proviene del exterior. El líder debe estar capacitado apropiadamente para entender su importancia, y no confundirla como una tarea rutinaria. De hecho, una somera y pobre estrategia de la capacidad de servicio puede causar un efecto negativo en la empresa (Longart, 2010:127).

La toma de decisiones queda centralizada entonces en el líder o, en el mejor de los casos en algún miembro de la familia, siendo ellos los que administran la empresa, perdiendo las nuevas ideas innovadoras de alguien externo, que a la postre encaminarían a la empresa a ser más sustentable. La susten-

tabilidad organizacional requiere de un continuo aprendizaje de nuevas formas de gestión y liderazgo, encaminadas a adquirir un pensamiento sustentable dentro de la empresa (Lungu, Caraiani y Dascalu, 2013:67).

Según Saldívar *et. al.* (2012:1152) “...en el 97% de los casos, el fracaso (de la Pyme familiar) se debe a una mala gestión del dueño. El éxito de una pequeña o mediana empresa está fuertemente condicionado por los conocimientos de su dueño”, por lo que las decisiones del líder, que en la mayoría de los casos es el dueño, deben encaminar a la empresa a una visión patrimonial que busque asegurar el bienestar y la estabilidad de sus *stakeholders* en el tiempo, convirtiéndola en productiva y sustentable a la vez (Betancourt, *et. al.*, 2011:171).

En ocasiones, los líderes de las Pymes familiares toman decisiones arbitrarias buscando un beneficio a corto plazo, perdiendo de vista el largo plazo, a en detrimento de la empresa e niega la posibilidad de ser sustentable, dejando fuera de esa visión a *stakeholders* esenciales como son los empleados. Bianco (2007:19) dice al respecto:

[...] la dificultad en la sustentabilidad de las ganancias competitivas se debe a que, en el supuesto de que la fuerza de trabajo está siendo retribuida por su valor, una reducción en su salario no permitirá que dicha fuerza de trabajo se vea reflejada en la calidad requerida por la empresa que la contrata y presentará una menor productividad del trabajo, lo cual eliminará por completo las ganancias obtenidas de la reducción de los costos por recortes salariales. Por lo tanto, el conjunto de medidas anteriormente reseñado puede ser efectivo ante determinada coyuntura, pero en el largo plazo no es sustentable.

Por lo tanto, las Pymes familiares no generan sustentabilidad organizacional en el largo plazo, debido a dicha visión del líder, tal como también lo afirman La Rovere y Hanseclever (2010:14): “Mientras las firmas se encuentren presas a una estrategia basada en una visión de corto plazo y se mantengan aisladas, tendrán dificultades en seguir los continuos cambios que tienen lugar en los mercados globalizados”

La Pymes familiares restauranteras no son ajenas al contexto antes mencionado. La empresas familiares de servicios turísticos, entre ellas las restauranteras, proveen “servicios convertidos en experiencias” (Pedraja y Yagüe, 2001:316), los cuales deben ser percibidos por el cliente como tal, por lo que el líder de la empresa enfrenta el reto de poseer todos los recursos necesarios para ofrecer dicha percepción, si es que desea que su empresa permanezca en el gusto de los clientes y ser sustentable. Longart (2010:121) brinda un ejemplo tangible de lo anterior: “Los restaurantes que poseen un presupuesto o capital reducido para publicidad y promoción, dependen en una gran parte de un “boca-oído” positivo”.

2. Pymes en España y Cataluña

La sustentabilidad organizacional de las Pymes familiares es un tema transcendental y de importancia y relevancia justificadas en las economías de los países, por lo que en España la situación no es diferente (Saldívar *et. al.*, 2012:1152), porque “...las micro y pequeñas empresas constituyen, en cualquier país, el

grupo predominante de empresas y en algunos casos superan el 90%" (Hernani y Hamann, 2013:293). Por lo que "la Pyme tan sólo genera en promedio 3,775 dólares al mes por hombre ocupado, comparado con la gran empresa que genera mensualmente 21,469 dólares, es decir, 5.7 veces más" (Macías, 2008).

En las ultima cuatro décadas, el sector restaurantero como porcentaje del total de la economía en España ha estado en continuo crecimiento. Este crecimiento puede ser atribuido de cierta forma a los cambios sociales y económicos que han tenido lugar en la sociedad española, pero mayormente debido al crecimiento del sector turístico, creando la demanda de un gran número de restaurantes (Ribeiro, 2012:1055).

Aun así, e cada cien empresas de este tipo que nacen, 90 de ellas no alcanzan los 2 años de vida, siendo este un índice de mortalidad extremadamente alto. Díaz, Corona y Mayett (2012) mencionan que solo 2 de cada 10 comercios de éste tipo resisten los estragos de las crisis, internas y externas, y el resto concluyen con la muerte de la empresa. Esto contrasta con la existencia de un alto índice de rotación de estas empresas, "que así como desaparecen casi todas las empresas que se crean y mueren en menos de 2 años, se crean una gran cantidad de empresas nuevas" (Cardozo, Velázquez y Rodríguez, 2012).

El problema de la falta de sustentabilidad organizacional de las Pymes familiares en España se pone de manifiesto en la mortalidad de las mismas, lo cual se agudiza más con la apertura económica que se empezó a dar desde el año de 1982 hasta la época actual. El caso de La Jonquera, Cataluña no es la excepción, por el hecho de poseer las mismas características de la mayoría de las ciudades de España, como que los principales sectores de servicios están compuestos por Pymes familiares. La problemática de las Pymes familiares en La Jonquera, Cataluña radica en una manifestación de sustentabilidad organizacional precaria debido a su falta de recursos, o a la escasa generación de éstos provenientes del exterior de la empresa, desencadenando el cierre o traspaso de las empresas, o en el mejor de los casos, permaneciendo en actividades pero dentro de la tipología de empresas que "viven al día".

3. Contexto de las Pymes familiares restauranteras en La Jonquera, Cataluña

La Jonquera, es una localidad que se encuentra al norte de la provincia de Cataluña, en la comarca de L'Alt Empordá, posee una extensión territorial de 57.31 kilómetros cuadrados, situada en colindancia con la ciudad francesa de L'Perthus, en la zona fronteriza entre España y Francia. Cuenta con una población de 3150 habitantes y una densidad poblacional de 54.7 habitantes por kilómetro cuadrado (estimadas al 2013), según el sitio web *city population* (2014). Su principal importancia radica en ser un paso natural entre la cordillera de Los Pirineos, lo cual la convirtió en un cruce fronterizo desde la época antigua Romana, ya que ahí convergían las antiguas rutas Vía Domitia y Vía Augusta.

La agricultura y la comercialización del corcho fueron por muchos años sus actividades principales en el pasado. En la actualidad, la base de la economía de dicha ciudad se centra en la actividad derivada de la aduana de L'Perthus. Es un importante centro de servicios al transporte, como hospedaje y mantenimiento; existe también una considerable cantidad de actividad comercial por su proximidad con Francia y es un lugar turístico frecuentado por visitantes franceses con necesidades de restauración y esparcimiento. La Jonquera cuenta con 66 restaurantes de servicio completo, de acuerdo con el Instituto de Estadística de Cataluña (2015).

Las Pymes restauranteras, como muchas otras empresas de servicios, han permanecido a través del tiempo, pero han tenido que ser traspasadas o rentadas a nuevos propietarios, o en el mejor de los casos continúan en operaciones pero sin crecer lo suficiente para ser competitivas, sobre todo frente a los restaurantes de franquicia y cadena que se encuentran en los dos grandes centros comerciales con los que cuenta la ciudad, enclavándose en la tipología de empresas que viven “al día”, sin poder generar recursos que les permita ser sustentables organizacionalmente.

La hipótesis de la presente investigación sostiene que la sustentabilidad organizacional de la Pyme familiar está directamente relacionada a la capacidad del principal *stakeholder*, el líder, de desarrollar un pensamiento que lo encamine a una gestión que genere los recursos necesario, para la empresa, como respuesta a los escenarios ambientales cambiantes.

4. Método de trabajo

Muestra

En el caso del cuestionario, la muestra constó de 50 empleados (no familiares) y directivos (familiares) en calidad de *stakeholders*, provenientes de trece Pymes familiares del ámbito de la restauración en la localidad de La Jonquera. En cuanto a las entrevistas a profundidad, la muestra constó de 10 directivos (familiares), en calidad de *stakeholders* de las Pymes familiares parte de la muestra. El tipo de muestra de conveniencia fue compuesta por sujetos voluntarios y la unidad de análisis fue la Pyme familiar restaurantera.

Recolección de datos

La recolección de los datos se hizo primero mediante un cuestionario que se aplicó a 50 *stakeholders* de las empresas que conforman la muestra, el cual fue diseñado tomando en cuenta las características propias de las Pymes familiares restauranteras y basado en Manucci (2010) y en Hong (2008), el cuay se adaptó para evaluar la sustentabilidad organizacional; después mediante la realización de 10 entrevistas a profundidad a *stakeholders* de las Pymes parte de la muestra.

El cuestionario consta de una primera sección de 9 reactivos sociodemográficos, de acuerdo a la Organización Mundial del Turismo, además de 15 reactivos divididos en tres dimensiones: 1) Sustentabilidad; 2) Gestión de recursos externos; y 3) Gestión de recursos internos, los cuales se evalúan mediante una escala *Likert* de la siguiente manera: 5 De acuerdo; 4 Parcialmente de acuerdo; 3 Neutral; 2 Parcialmente en desacuerdo y 1 En desacuerdo (ver Anexo 1).

La entrevista a profundidad consta de 14 preguntas guía, divididas en 3 temas principales (ver Cuadro 1):

- A) Sobre las acciones participativas del líder (Gestión de recursos internos). Las preguntas que forman parte de éste apartado están encaminadas a establecer la importancia que tiene para el líder la participación de su familia y empleados en las actividades de la empresa, y si son valoradas sus aportaciones como recurso importante de la empresa.

- B) Sobre la gestión empresarial del líder (Sustentabilidad). Las preguntas que forman parte de éste apartado están encaminadas a establecer la visión a futuro que posee el líder de la empresa, si considera que lo logrado hasta la fecha catapulte a la empresa a permanecer en actividades en el futuro, además de sus percepciones de los logros de la empresa en relación a la continuidad de la misma.
- C) Sobre cuestiones generales de la visión del líder (Gestión de recursos externos). La preguntas que forman parte de este apartado están encaminadas para establecer la percepción de líder de la empresa sobre la colaboración con actores externos a la empresa, como los son otras empresas, la ciudad en donde interactúa, los bancos, los organismos gubernamentales, etc., como posibles proveedores de recursos.

Cuadro 1. Preguntas guía de la entrevista

<p>1. Sobre las acciones participativas del líder (Gestión de recursos internos)</p>	<p>¿Cuándo comenzaron las actividades en su empresa restaurantera y quienes la fundaron? ¿Cómo ha llevado a cabo Usted las actividades dentro de su empresa, y si han cambiado a través del tiempo? Haga Usted una evaluación general sobre los resultados —positivos y/o negativos— hasta ahora alcanzados con su forma de llevar a cabo las actividades en su empresa. Comente Usted la participación y/o contribución —pasada y presente— de familiares, empleados, personas o instituciones en la asesoría técnica para el cambio de la forma de llevar a cabo las actividades en su empresa.</p>
<p>2. Sobre la gestión empresarial del líder (sustentabilidad, permanencia en el tiempo)</p>	<p>Comente Usted cómo surgió la idea de formar una empresa restaurantera familiar. ¿Cuáles fueron sus principales razones para decidir formar parte de una empresa familiar? ¿Se consideraba Usted un líder antes de la llevar a cabo las actividades dentro de la empresa? A partir de sus experiencias como líder de la empresa, haga Usted una evaluación general sobre los resultados —positivos y/o negativos— hasta ahora alcanzados con su estrategia de trabajo. ¿Cómo ve el futuro de su empresa y qué es lo que espera de ella?</p>
<p>3. Sobre cuestiones generales de la visión del líder (Gestión de recursos externos)</p>	<p>¿Qué opina sobre los recursos que proporciona la ciudad para la actividad de las empresas familiares restauranteras? ¿Cómo ve Usted las actuales políticas gubernamentales e institucionales en relación al desarrollo de la actividad empresarial en la ciudad? Observando su actividad empresarial en todas sus etapas —desde antes de la decisión de llevar a cabo las actividades hasta después de la comercialización de su servicio—, ¿Cuáles son los mayores problemas que identifica Usted? ¿Qué opina Usted sobre las políticas de los bancos para el desarrollo de las empresas familiares? Mencione por favor cuál es su visión sobre las alianzas empresariales.</p>

Caracterización de la muestra

De las 13 empresas participantes en el estudio, 8 son restaurantes y 5 restaurantes-bar; 11 ubicadas en el centro histórico y 2 en el norte de la ciudad. De las 50 personas encuestadas, 40 son en el centro histórico y 10 en el norte de la ciudad. De los encuestados, el 32% son de edad

entre los 15 y los 24 años, 48% entre los 25 y los 44 años y 20% entre los 45 y los 64 años de edad. En cuanto al género, 48% son mujeres y 52% de sexo masculino. Sobre su estado civil, 36% son solteros, 58% casados y 3% de unión libre. En cuanto al nivel de estudios, 4% son de un nivel de primaria, 8% de secundaria, 64% de preparatoria y 24% de profesional. Sobre la relación que guardan con la empresa, 50% son empleados y 50% directivos.

En cuanto a las entrevistas realizadas, se sostuvieron con 10 miembros de 9 empresas de las antes. De los entrevistados 60% son propietarios de la empresa, 20% son hijos del propietario, 10% es accionista y 10% es esposo de la propietaria de la empresa. De las personas entrevistadas, 50% son de una edad de entre 45 y 64 años, 40% de entre 25 a 44 y 10% de más de 65 años. Sobre el género, 90% son hombres y 10% mujer. En cuanto a su estado civil, 80% son casados, 10% soltero y 10% divorciado. En relación a su nivel de estudios, 40% son de un nivel de profesional, 40% nivel de preparatoria y 20% nivel de secundaria.

Análisis estadístico

Para validar las medidas en los reactivos del instrumento se verifica la confiabilidad de las escalas a través del estadístico *Alpha* de Cronbach (ver Cuadro 2). Los valores totales de los estadísticos indican la validez de las escalas utilizadas, en donde los grupos de reactivos obtuvieron un valor superior al .500, confirmando con ello la confiabilidad de los reactivos del instrumento.

El análisis se realizó mediante la prueba ANOVA de un factor, en el software *Statistical Program for the Social Sciences* (SPSS), el cual es un análisis de varianza para más de dos grupos, utilizando éste procedimiento para determinar si el promedio de la percepción sobre las tres dimensiones de los instrumentos, de los dos grupos encuestados, los empleados (no familiares) y los directivos (familiares), difiere o va en el mismo sentido.

Cuadro 2. Tabla de confiabilidad

Factores de sustentabilidad organizacional	Alpha de Cronbach	No. de reactivos	Reactivos
Sustentabilidad	.742	5	2.1. Infraestructura 2.2. Recursos naturales 2.3. Cultura 2.4. Vocación de servicio 2.5. Prácticas sustentables
Disponibilidad de recursos externos	.602	4	3.1. Diferenciación 3.2. Tecnología 3.3. Redes empresariales 3.4. Regulaciones
Disponibilidad de recursos internos	.503	6	4.1. Planeación 4.2. Diferencias generacionales 4.3. Valores 4.4. Comunicación 4.5. Liderazgo 4.6. Patrimonio

5. Resultados

El índice clave de la prueba ANOVA de un factor se conoce como la prueba “F” (*F-test*). La interpretación de este índice estadístico es similar a la interpretación de la prueba-T para 2 grupos, y determina si existe una diferencia significativa entre los diversos niveles de la percepción entre los dos grupos que conforman el estudio. Para ser significativo, el índice F debe tener un valor estadístico (o valor p) menor de .05. Este valor se despliega en la columna denominada “Sig” (ver Cuadro 3).

Cuadro 3. Prueba ANOVA de un factor

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Disponibilidad de recursos externos	Inter-grupos	1.394	1	1.394	5.010	.030
	Intra-grupos	13.353	48	.278		
	Total	14.747	49			
Disponibilidad de recursos internos	Inter-grupos	12.432	1	12.432	15.935	.000
	Intra-grupos	36.670	47	.780		
	Total	49.102	48			
Sustentabilidad	Inter-grupos	5.209	1	5.209	29.012	.000
	Intra-grupos	8.618	48	.180		
	Total	13.826	49			

Para la dimensión de Disponibilidad de recursos externos, el índice F (5.010) tiene un valor p de .030 que es menor de .05, por lo tanto es significativo. Esto significa que la percepción de los empleados y directivos sobre la importancia de los recursos externos para la empresa determina una diferencia significativa, medido a través de su promedio de valores asignados a las respuestas por parte del encuestado.

Para la dimensión de Disponibilidad de recursos internos, el índice F (15.935) tiene un valor p de .000 que es menor de .05, por lo tanto es significativo. Esto significa que la percepción de los empleados y directivos sobre la importancia de los recursos internos para la empresa determina una diferencia significativa, medido a través del promedio de valores asignados a las respuestas por parte del encuestado.

Así mismo, para la dimensión de Sustentabilidad, el índice F (29.012) tiene un valor p de .000 que es menor de .05, por lo tanto es significativo. Esto significa que la percepción de los empleados y directivos sobre la manifestación de la sustentabilidad en la empresa determina una diferencia significativa, medido a través del promedio de valores asignados a las respuestas por parte del encuestado.

6. Entrevistas a profundidad

Sobre la dimensión de la disponibilidad de recursos externos, el Entrevistado 1 comentó: “Los pequeños negocios no podemos negociar nada (con el gobierno), esto es lo que es, éstas son las condiciones y ya, aunque somos el 90% de la hostelería (en La Jonquera)”; el Entrevistado 2 comentó: “El cambio en las normas de operación (impuestas por el gobierno) para los restaurantes es un problema, porque de tanto que se gasta en los cambios, te ahogas”; el Entrevistado 3 comentó: “Son tiempos difíciles en España, y se entiende que el gobierno necesita recaudar, pero a veces es demasiado las tributaciones que se le imponen a los restaurantes y las *taxas* (impuestos), que simplemente no te permite ser tan sano como se necesita”; el Entrevistado 7 comentó: “Pero lo que es la parte del gobierno, bueno localmente, falta un poco de iniciativa...han hecho un gran centro comercial, lo que hace que los pequeños restaurantes pierdan a sus clientes”; y el Entrevistado 5 comentó: “Tienes impuestos, a veces muy altos, pero pues es época de levantar al país, lo que pasa es que no se ve retribución equitativa en regreso de los impuestos que has pagado”. En los anteriores comentarios se pone de manifiesto que los directivos de las Pymes familiares no le dan mucha importancia a los recursos que provienen del exterior como necesarios para el desempeño de su empresa.

Sobre la dimensión de la disponibilidad de recursos externos, el Entrevistado 1 comentó: “Me queda claro que los trabajadores no trabajan por dinero, si ellos tienen para pagar sus deudas y tal, ellos te van a trabajar muy bien...serán muy productivos”; el Entrevistado 2 comentó: “Ya que tenemos también la marisquería, aumentamos la gama de platos de pescado, y es la manera que hemos explotado para mejorar”; el Entrevistado 6 comentó: “A un restaurante lo buscan por su sabor y su servicio, por la forma en que te brindas al cliente (*know how*)”; y el Entrevistado 5 comentó: “Tu atención y tus platillos son los que hacen volver al cliente, y te van a preferir a ti en medio de todos los demás”. En los anteriores comentarios se pone de manifiesto que los directivos de las Pymes familiares le dan un alto grado de importancia a los recursos que provienen del interior de la empresa como necesarios para el desempeño de la misma.

Y para la dimensión de Sustentabilidad, el Entrevistado 3 comentó: “Si tú eres un buen jefe, y proporcionas a los empleados todo lo que necesitan para su labor, estarán contentos y harán muy bien su trabajo. Una persona está descontenta cuando no le proporcionas lo que necesita y te hace todo de mala gana”; el Entrevistado 5 comentó: “Aquí en La Jonquera tenemos todo lo necesario para que los restaurantes funcionen, si no funcionan es porque el propietario algo está haciendo mal, así de sencillo. La ciudad es muy noble y cuenta con todo lo que necesitamos; y el Entrevistado 4 comentó: “El uso de redes sociales se usa bastante aquí (para las reservaciones) y además de redes sociales el teléfono, el correo electrónico, etc.”. En los anteriores comentarios se pone de manifiesto que en los directivos de las Pymes familiares existe un grado significativo de pensamiento encaminado a la sustentabilidad.

Conclusiones

Como lo señala la literatura, la sustentabilidad organizacional es el vínculo que une el entorno físico a las actividades y a políticas económicas, lo que se podría dar por medio del desempeño adecuado de

las empresas (Simon, 1989), la cual incluye la visión de los *stakeholders* que interactúan dentro de un determinado contexto, en este caso las Pymes familiares restauranteras, y relacionándola con la sustentabilidad organizacional a partir de construir, utilizar y aprovechar ventajas de los recursos generados como estrategia fundamental para la adquisición de conocimiento que ayuden a su sustentabilidad, en el mediano y largo plazo (Pérez y Cortés, 2007), lo cual ha quedado de manifiesto en el análisis cuantitativo realizado. Si bien se identifica la importancia de la generación de dichos recursos para la sustentabilidad organizacional por ambos grupos, directivos y empleados, para el desempeño de la empresa, el primer grupo percibe la importancia en los recursos internos, mientras que el segundo grupo lo manifiesta en los externos, esto probablemente debido al grado de interés sobre la empresa que cada uno de ambos grupos de *stakeholders* posea. En el análisis cualitativo también se identificó la manifestación de un pensamiento encaminado a la sustentabilidad por parte de los líderes de las Pymes familiares restauranteras, en los comentarios vertidos en las entrevistas realizadas.

Actualmente en La Jonquera, el ámbito de la restauración se encuentra conformado en su mayoría por las Pymes familiares, las cuales son la base del desarrollo de dicha actividad en la zona. Sin embargo, este tipo de empresas enfrentan una serie de obstáculos que dificultan su sustentabilidad y crecimiento, como se pudo manifestar en algunas de las opiniones vertidas en las entrevistas. Estas empresas se caracterizan por una escasa formación de desarrollo de las habilidades empresariales, reducida capacidad de producción, insuficientes sistemas de información, problemas de comercialización, pero sobre todo una falta de vinculación con programas gubernamentales para el desarrollo e innovación tecnológica y, en general, un difícil acceso a esquemas de financiamiento ofrecidos por la banca comercial.

Ante este panorama resulta primordial identificar los factores, como se hizo en el presente estudio, que condicionan la sustentabilidad organizacional y permanencia en el tiempo, ya que esto permitirá a las Pymes familiares restauranteras diseñar e implementar estrategias efectivas que contribuyan al desarrollo e incentiven la actividad empresarial turística, la cuál ha sido la meta a lograr por parte de los distintos actores económicos de la zona.

La presente investigación aporta información interesante hacia la presencia de un pensamiento en el líder de la empresa que esté encaminado a la sustentabilidad organizacional, en relación a su capacidad para generar o allegarse recursos necesarios para el desarrollo de ésta, por lo que la oportunidad de reflexionar, de acuerdo a las opiniones empíricas obtuvieron sobre dicha relación aun reflejando la realidad de un contexto territorial y cultural específico, no pueden ser generalizables a todos los contextos empresariales y que, por lo tanto, para poder entregar lineamientos más cercanos a la realidad de las Pymes familiares restauranteras, cada empresa debe ubicarlos en su contexto específico.

Estos hallazgos pueden ser de utilidad para los *stakeholders* de la Pymes familiares, al constatar la importancia de generar recursos en la empresa para alcanzar su sustentabilidad organizacional. Para futuras investigaciones sería pertinente el hacer un estudio más amplio sobre el particular para identificar si las empresas están “conscientes” cómo es su estructura organizacional, dónde están ubicadas y cómo los factores propios de la sustentabilidad contribuyen a los fines organizacionales.

Bibliografía

Badiru, A. 2010. The many languages of sustainability: IE's should push for better resource utilization across all. *Industrial Engineer*, 4(11): 30-37.

Betancourt Ramírez, J. B.; Gómez-Betancourt, E. y López Vergara, M. P. 2011. Aproximación a los factores que influyen en la visión del patrimonio en las empresas familiares colombianas. *Estudios Gerenciales*, 27(120): 165-183.

Bianco, C. 2007. ¿De qué hablamos cuando hablamos de competitividad? *REDES, Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Estudios Superiores*, 31: 1-25.

Cardona Acevedo, M. y Gutiérrez Ossa, J. A. 2010. *Elementos en el fortalecimiento de los mundos de producción de las pymes en Colombia desde la organización y las políticas*. *Pensamiento y gestión*, 28: 107-13.

Cardozo, E.; Velázquez de Naime, Y. y Rodríguez Monroy, C. 2012. El Concepto y Clasificación de Pyme en América Latina. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 7(6): 1657-1667.

Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1): 92-117.

Díaz Guzmán, H.; Corona J., M. y Mayett, M., Y. 2012. Los retos de las empresas familiares ante su continuidad: Caso Tehuacán. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 6(1): 1-21.

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profit. *New York Times Magazine*, September 13, pp. 122-126.

Giovannini, R. (2010). Corporate Governance, Family Ownership and Performance. *Journal of Managerial Governance*, 14: 145-166.

Grupo Europeo de Empresas Familiares (2008). ¿Qué es la empresa familiar? ADEFAM. En http://www.adefam.com/empresa_familiar.aspx

Hernandez Palomino, J; Melgoza Ramos, R. y Espinoza, J. (2010). Aprendizaje Organizacional en las Mipymes. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 3(3): 1-9.

Hernani Merino, M. N. y Hamann Pastorino, A. 2013. Percepción sobre el Desarrollo Sostenible de las MyPE en Perú. *Revista de Administración de Empresas*, 53(3): 290-302.

Hill, D. y Seabrook, K. (2013). Safety and Sustainability: Understanding the Business Value. *Professional Safety*, pp. 81-92.

Hong, W. (2008). *Competitiveness in the tourism sector. A comprehensive approach from economic and management points*. Taiwan: Physica-Verlag.

Instituto de Estadística de Cataluña (2015). Consultado el 1 de junio de 2015, en <http://www.idescat.cat/emex/?id=170865#h1ffffe00000>.

La Rovere, R.L. y Hasenclever, L. 2010. Innovación, competitividad y adopción de tecnologías de la información y de la comunicación en pequeñas y medianas empresas: algunos estudios de caso sobre Brasil. Instituto de Economía, Universidad Federal de Río de Janeiro, Brasil, pp. 1-16.

Longart, Pedro (2010). What drives word-of-mouth in restaurants? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(1): 121 – 128.

Lovelock, J. (1979). *Gaia*. Oxford University Press. Oxford.

Lungu, C. I.; Caraiani, C. y Dascalu, C. 2013. Education for sustainability: a prerequisite for post-

crisis economic competitiveness with possible inference for Romania. *Theoretical and Applied Economics*, 20(5): 53-70.

Manucci, M. (2010). *Contingencias. 5 desafíos de cambio para una nueva década*. Ed. Norma, 1^a Edición, Bogotá.

Medina Elizondo, M.; Armenteros Acosta, M. C.; Guerrero Ramos, L. y Barquero Cabrero, J. D. 2012. Las competencias gerenciales de desde una visión estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 5(2): 79-100.

Millan Nuñez, S. y Marín Vargas, M. E. 2014. Competitividad de las empresas familiares del sector alimentos de tipo gourmet de la ciudad de Ensenada, Baja California. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9(1): 1055-1060.

Monteferrante, P. (2006). Empresas familiares: ¿Pulperías o empresas profesionales? *Debates IESA*, 11(2): 12-16.

Pedraja, M. y Yagüe, J. (2001). What information do customers use when choosing a restaurant? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (6): 316 – 318.

Pérez Zapata, J. y Cortés Ramírez, J. A. 2007. Barreras para el Aprendizaje Organizacional: Estudio de Casos. *Pensamiento y Gestión*, 22: 256-282.

Porter, M. E. y Kramer, M. R. 2006. Strategy and Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12): 78-94.

Ribeiro, D. (2012). Customers' expectations factors in restaurants. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(8/9): 1055 – 1067.

Saldívar González, S. J.; García Rivera, B. R.; Valenciana Moreno, N. y Roa Rivera, R. O. 2012. Competitividad y Gestión de las Pymes. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 7(2): 1152-1156.

Simon, D. (1989). Sustainable development: theoretical construct or attainable goal? *Environmental Conservation*, 16(1): 41-48.

Ulrich, D. y Barney, J. (1984). Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population. *Academy of Management Review*, 9(3): 471-481.

Entrevistas

Entrevistado 10. Entrevista realizada el 3 de julio de 2014.

Entrevistado 2. Entrevista realizada el 17 de julio de 2014.

Entrevistado 7. Entrevista realizada el 3 de julio de 2014.

Entrevistado 1. Entrevista realizada el 8 de julio de 2014.

Entrevistado 4. Entrevista realizada el 3 de julio de 2014.

Entrevistado 3. Entrevista realizada el 5 de julio de 2014.

Entrevistado 6. Entrevista realizada el 22 de julio de 2014.

Entrevistado 9. Entrevista realizada el 23 de julio de 2014.

Entrevistado 8. Entrevista realizada el 8 de julio de 2014.

Entrevistado 5. Entrevista realizada el 15 de julio de 2014.

Anexo. Cuestionario

Día: L M Mi J V S D Fecha: ____/____/____/ Hora Inicio: _____ Hora término: _____

Lugar: _____

Municipio: _____ País: _____ Localización geográfica: Longitud: _____ Latitud: _____

Clave entrevistador: _____ Clave observador _____ Número de control: 1 _____

Objetivo

Establecer la relación existente entre la sustentabilidad organizacional y la competitividad de las Pymes familiares dedicadas a la restauración, en el contexto regional de La Jonquera, Cataluña, España.

Parte 1.

Le agradecemos su participación y por favor complete los siguientes datos: Si considera algún dato sumamente confidencial, por favor omítalo.

1. Características generales de la empresa

1.1.1. Dirección

1.1.2. Ubicación de la empresa:

a) Zona Centro histórico____ b) Zona Norte ____ c) Zona Sur ____ d) Zona Oriente____

1.1.3. Giro de la empresa:

a) Restaurant____ b) Restaurant bar____ c) Comida Rápida____

1.1.4. Clasificación de la empresa:

a) Micro____ b) Pequeña____ c) Mediana____

1.2. Datos del entrevistado

1.2.1. N _____ o _____ m _____ -

bre: _____ Apellido paterno _____ Apellido materno _____ Nombre (s) _____

Apellido paterno

Apellido materno

Nombre (s)

1.2.2. Género:

a) Masculino____ b) Femenino____

1.2.3. Edad:

a) 15-24 años____ b) 25-44 años____ c) 45-64 años____ d) 65-84 años____

1.2.4. Estado civil:

a) Soltero(a)____ b) Casado(a)____ c) Divorciado(a)____ d) Unión Libre____

1.2.5. Nivel de estudios:

a) Primaria____ b) Secundaria____ c) Preparatoria____ d) Profesional____ e) Posgrado____

1.2.6. Relación con la empresa:

a) Accionista____ b) Directivo____ c) Gerente____ d) Propietario____ e) Empleado____

Instrucciones, parte 2 a la 4:

Favor de seleccionar la letra marcando con una cruz la respuesta que corresponda al enunciado.

5) De acuerdo____ 4) Parcialmente de acuerdo____ 3) Neutral____

2) Parcialmente en desacuerdo ____ 1) En desacuerdo ____

Parte 2. Indicadores de sustentabilidad organizacional

2.1. La infraestructura de La Jonquera (calles, servicios, alumbrado, etc.) es adecuada para el buen desempeño del restaurante.

5) ____ 4) ____ 3) ____ 2) ____ 1) ____

2.2. La preservación de los recursos naturales de La Jonquera (aire, suelo, medio ambiente, etc.) es prioridad para el restaurante.

5) ____ 4) ____ 3) ____ 2) ____ 1) ____

2.3. La cultura en La Jonquera (costumbres, tradiciones, prácticas empresariales, etc.) fomenta el buen desempeño del restaurante.

5) ____ 4) ____ 3) ____ 2) ____ 1) ____

2.4. El servicio al cliente (atención, vocación, prestancia, etc.) es prioritario para el buen desempeño del restaurante.

5) ____ 4) ____ 3) ____ 2) ____ 1) ____

2.5. Las prácticas sustentables (ahorro de agua, manejo de desperdicios, reciclado, etc.) permiten un mejor desempeño del restaurante.

5) ____ 4) ____ 3) ____ 2) ____ 1) ____

2.6. El pleno conocimiento y/o know how (procesos, dominio, manejo, etc.) de las actividades propicia un mejor desempeño del restaurante.

5) ____ 4) ____ 3) ____ 2) ____ 1) ____

Parte 3. Indicadores de gestión de recursos externos

3.1. Ofrecer un producto y/o servicio diferenciado (único, diferente, atractivo, etc.) proporciona mayores oportunidades al restaurante de ser competitivo.

5) ____ 4) ____ 3) ____ 2) ____ 1) ____

3.2. Los adelantos tecnológicos (aparatos eléctricos, computadoras, maquinaria, etc.) proporcionan al restaurante mayores oportunidades de ser competitivo.

5) ____ 4) ____ 3) ____ 2) ____ 1) ____

3.3. Las redes empresariales (alianzas, cooperación, colaboración, etc.) proporcionan al restaurante mayores oportunidades de ser competitivo.

5) ____ 4) ____ 3) ____ 2) ____ 1) ____

3.4. Las regulaciones (impuestos, permisos, licencias, etc.) exigidas al restaurante son una barrera para ser competitivo.

5) ____ 4) ____ 3) ____ 2) ____ 1) ____

Parte 4. Indicadores de gestión de recursos internos

4.1. La planeación (estrategias, establecer una misión, objetivos, etc.) determina la continuidad de las actividades del restaurante.

5) ____ 4) ____ 3) ____ 2) ____ 1) ____

4.2. Las diferencias (gustos, preferencias, opiniones, etc.) entre las generaciones de la familia es un impedimento para la continuidad de las actividades del restaurante.

5) ____ 4) ____ 3) ____ 2) ____ 1) ____

4.3. Los valores de la familia (costumbres, tradiciones, religión, etc.) deben de ser los mismos que

los del restaurante, así como los de todos los empleados.

5) _____ 4) _____ 3) _____ 2) _____ 1) _____

4.4. La comunicación (decisiones, información, datos, etc.) en el restaurante debe de fluir a todos los integrantes sin excepción para llevar a cabo las actividades de manera correcta.

5) _____ 4) _____ 3) _____ 2) _____ 1) _____

4.5. El dueño del restaurante debe ser visto como un patriarca (jefe, influencia, modelo, etc.), por ser el líder de la familia.

5) _____ 4) _____ 3) _____ 2) _____ 1) _____

4.6. El patrimonio acumulado (capital, inmuebles, mobiliario, etc.) es propiedad de la familia y no del restaurante.

5) _____ 4) _____ 3) _____ 2) _____ 1) _____

Parte 5. Observaciones

Agradecemos la disposición brindada por Usted para responder al presente cuestionario.

Fuente: Elaboración propia con base a los modelos de evaluación de Manucci (2010) y Hong (2008)