



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**“Redes sociales como herramienta estratégica alternativa de  
integración comercial para pymes agropecuarias de la región  
conurbada de la Ciudad de México”**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Maestra en Administración**

Presenta:

**María Yunuén López Muratalla**

Tutor:

**Dra. Verónica Torres Sandoval**  
**Facultad de Contaduría y Administración**

**Ciudad de México, enero de 2019**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **Dedicatoria**

A la Universidad Nacional Autónoma de México, por depositar en mi la confianza y el apoyo para realizar la Maestría en Administración de Organizaciones.

A mi tutora, la Dra. Verónica Torres Sandoval, por confiar en mi como investigadora y dirigir esta investigación con sus valiosas observaciones y experiencia.

A mis padres y abuelos, quienes han sido desde el principio los pilares en mi formación como persona, por su amor, apoyo y sabiduría.

A Omar, por brindarme siempre su apoyo incondicional y consejo cuando más lo he necesitado.

A mis profesores y compañeros en esta casa de estudios, de quienes aprendí más que las enseñanzas académicas, sino también de sus experiencias y contribuciones.

# Índice

Resumen/Abstract .....	iii
Introducción .....	1
Capítulo I. Antecedentes.....	4
1.1. Definición y características de pymes .....	5
1.2. Pymes en México.....	7
1.3. Pymes en el sector agropecuario .....	8
1.4. Pymes agropecuarias en la zona conurbada de la Ciudad de México 10	
1.5. Hábitos de uso de internet y redes sociales en México .....	12
1.6. Pymes en las redes sociales .....	16
Capítulo II. Marco teórico y conceptual.....	22
2.1. Teoría de sistemas en las organizaciones .....	25
2.1.1. Modelo de Katz y Kahn.....	29
2.1.2. Cibernética organizacional: Modelo de Stafford Beer .....	31
2.2. Competitividad empresarial y cadena de valor .....	35
2.3. Tecnologías de información y comunicación (TIC) .....	38
2.4. Redes sociales.....	42
2.4.1. Definición e historia de las redes sociales .....	42
2.4.2. Clasificación de las redes sociales .....	44
2.5. Impacto de las redes sociales en la competitividad de las pymes ....	50
Capítulo III. Metodología.....	55
3.1. Planteamiento del Problema .....	56

3.2. Justificación .....	57
3.3. Preguntas de Investigación .....	59
3.4. Objetivos .....	59
3.5. Hipótesis .....	60
3.6. Diseño de investigación .....	60
3.6.1. Variables. Definición conceptual y operacional .....	62
3.6.2. Diseño del cuestionario .....	63
3.6.3. Análisis e interpretación de resultados .....	64
Capítulo IV. Presentación, análisis e interpretación de resultados .....	65
4.1. Información general de las pymes evaluadas .....	66
4.1.1. Entrevistados .....	66
4.1.2. Encuestados .....	68
4.2. Análisis e interpretación de resultados .....	72
4.2.1. Entrevistas .....	72
4.2.2. Encuestas .....	74
4.3. Interpretación de resultados .....	85
Conclusiones .....	89
Referencias .....	94
Anexos .....	102
Anexo 1. Cuestionario de prueba piloto .....	103
Anexo 2. Cuestionario de encuesta .....	108
Índice de Cuadros .....	117
Índice de Ilustraciones .....	118

## Resumen

Las pymes del sector agropecuario de la zona conurbada de la Ciudad de México, si bien no impactan en la economía nacional, sin duda cumplen un rol de gran importancia, pues se dedican a la producción y distribución de alimentos y algunas materias primas como flores, amaranto y nopal que son fundamentales para otras industrias en la región. Sin embargo, la comercialización ineficiente y la débil vinculación a redes de valor son factores que afectan su competitividad en el mercado. En la actualidad existen tecnologías de la información y comunicación (TIC) como son las redes sociales y el internet que permiten a las pequeñas y medianas empresas subsanar sus debilidades o fortalecer sus ventajas competitivas, gracias al acceso a información de mercado, clientes y socios potenciales. En la presente investigación se determinó la significancia que tienen para las pymes agropecuarias de la Ciudad de México y zona conurbada, el uso de las redes sociales como herramienta estratégica para la integración comercial, las cuales son empleadas principalmente para fortalecer la difusión de sus productos y servicios. Se concluye que el valor de estas herramientas TIC en el sector agropecuario recae en la identificación y acercamiento entre productor-industria-consumidor, gracias al intercambio de información por medio de las redes sociales.

**Palabras claves:** Redes sociales, Pymes agropecuarias, Ciudad de México, integración comercial.

## Abstract

SMEs in the agricultural sector of the metropolitan area of Mexico City, although may have no big impact on the national economy, they certainly perform a role of great importance, since they produce and distribute food and some raw materials such as flowers, amaranth and nopal that are fundamental for other industries in the region. However, inefficient marketing and weak links to value networks are factors that affect their competitiveness. Nowadays, there are information and communication technologies (ICT) such as social media and the internet, that allow small and medium-sized companies to correct their weaknesses or strengthen their competitive advantages, thanks to access to market information, customers and potential partners. This research focused on determining the significance for agricultural SMEs in Mexico City and the metropolitan area, about the use of social media as a strategic tool for commercial integration, which are mainly used to strengthen the dissemination and promotion of their products and services. It is concluded that the value of these ICT tools in the agricultural sector lies in the identification and rapprochement between producer-industry-consumer, thanks to the exchange of information through social media.

**Key words:** Social media, SMEs, Agricultural sector, Mexico City, commercial integration.

# **INTRODUCCIÓN**

## Introducción

La comercialización ineficiente y la poca vinculación a redes de valor son factores que impactan en el crecimiento de las pymes, afectando su competitividad en el mercado. El sector agropecuario es quizá uno de los más afectados por este fenómeno donde un gran porcentaje de las pymes están confinadas a comercializar materias primas. Sin embargo, en la actualidad existen gran diversidad de tecnologías de la comunicación e información, como las redes sociales y el internet que permiten a las pequeñas y medianas empresas subsanar sus debilidades o fortalecer sus ventajas competitivas, gracias al acceso a información.

Por esta razón, se presenta este documento intitulado "*Redes Sociales como herramienta estratégica alternativa de integración comercial para Pymes agropecuarias de la Región Conurbada de la Ciudad de México*", como tesis para la obtención del grado de Maestra en Administración, por la Facultad de Contaduría y Administración de esta casa de estudios, cuyo objetivo fue determinar la importancia que tienen para las pymes, las redes sociales como herramienta estratégica para la integración comercial, y se presenta en cuatro capítulos y conclusiones finales.

En el capítulo I de antecedentes se define el contexto de las pymes del sector agropecuario en México y de la región de estudio, así como de la situación actual de las redes sociales y de su uso por el sector empresarial, específicamente por las pymes a nivel nacional.

En el capítulo II, se presenta el marco teórico y conceptual donde se describen los modelos elegidos, basados en la teoría de sistemas, para entender de la visión de apertura y vinculación de las pymes para conformar una cadena de valor, basado en la competitividad gracias al uso de herramientas tecnológicas contemporáneas como son las redes sociales, mismas que a su vez se definen en este capítulo.

Sobre la metodología, que corresponde al capítulo III, se expone y justifica el problema, así como las preguntas de investigación, objetivos e hipótesis que dan



forma a la presente investigación, la cual es de carácter descriptivo, transversal y mixto. En este sentido, los resultados obtenidos y su análisis e interpretación, que se desglosan en el capítulo IV, son producto de la revisión de literatura y de la aplicación de entrevistas semiestructuradas y encuestas a empresarios de pymes del sector agropecuario en la región objeto de estudio.

Finalmente, en el apartado de conclusiones se discute sobre el uso que las pymes en estudio dan a las redes sociales y la importancia que ello representa para la empresa. Por ejemplo, se descubrió que las redes sociales se usan principalmente para fortalecer la difusión de la misma y sus productos; no obstante, lo anterior está relacionado con el conocimiento y la disposición que los tomadores de decisiones tienen sobre estas herramientas.

# **CAPITULO I. ANTECEDENTES**

- 1.1. Definición y características de pymes
- 1.2. Pymes en México
- 1.3. Pymes en el sector agropecuario
- 1.4. Pymes agropecuarias en la zona conurbada de la Ciudad de México
- 1.5. Hábitos de uso de internet y redes sociales en México
- 1.6. Pymes en las redes sociales

# Capítulo I. Antecedentes

## 1.1. Definición y características de pymes

Una empresa es una unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios conformada por personas, recursos materiales y financieros, entre otros, cuyo fin es satisfacer una necesidad existente en la sociedad a cambio de una utilidad o beneficio (Real Academia Española, 2001).

También se define como toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerce una actividad económica, incluidas, en particular, las entidades que ejercen una actividad artesanal y otras actividades a título individual o familiar, las sociedades individuales o las asociaciones que ejercen una actividad económica (Comisión Europea, 2003) y pueden clasificarse según diferentes criterios como por giro económico, forma jurídica, sector, volumen de ventas, rentabilidad, etc., aunque la variable más popular es por el tamaño de su nómina, en complemento con un criterio financiero para conocer de mejor manera la importancia real de una empresa, sus resultados y su situación respecto a la competencia.

Es importante mencionar que no existe una clasificación estándar de micro, pequeñas, medianas y grandes empresas a nivel mundial. Ello depende, en gran medida, de la legislación de cada país o región, así como de los sectores productivos que son más importantes para sus economías. En este sentido, en la Unión Europea las microempresas, pequeñas y medianas empresas (pymes) se definen como entidades que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros (Comisión Europea, 2003).

Por número de empleados, la clasificación de mipymes es similar en Estados Unidos y Europa mientras que, en Australia, por ejemplo, las empresas pequeñas tienen una nómina menor de 20 empleados, las empresas medianas de 20 a 200 y las grandes, más de 200. Sin embargo, según la Oficina de Estadística de Australia,

ABS en inglés, las empresas relacionadas con el sector agrícola no se consideran en esta clasificación debido a la gran escala de sus operaciones con poco personal, el cual generalmente es temporal. Por ello, para clasificar a las empresas de este ramo productivo, la legislación australiana incorporó criterios como superficie sembrada y cosechada, número de cabezas de ganado y volumen de ventas (Australian Bureau of Statistics, 2002). Así como en Bangladesh, por ejemplo, donde la categorización de pymes es en función al sector que pertenecen. Por número de empleados, una empresa pequeña en el sector servicios, así como en el sector productivo es de uno a 25 y de 25 a 50 en las empresas medianas, mientras que, en el ramo industrial, una empresa pequeña tiene máximo 50 empleados y las medianas, máximo 150 (Bangladesh Bank, s.f.).

En México, la clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) considerando el número de empleados y el volumen de ventas anuales, es definido por la Secretaría de Economía (Cuadro 1). Se consideran pequeñas empresas las que tienen entre 11 y 30 trabajadores en el sector comercio y entre 11 y 50 empleados en sector industria y servicios, sus ingresos anuales pueden ser desde 0.3 hasta 7.8 millones de dólares. Por su parte, la mediana empresa se puede conformar por entre 51 y 250 empleados para el sector industria, entre 51 y 100 para el sector servicios y de 31 a 100 para el sector comercio y sus ingresos por ventas anuales pueden ser de entre 7.8 hasta 19.5 millones de dólares (DOF, 2009; Saavedra y Tapia, 2013).

Cuadro 1. Clasificación de empresas por número de trabajadores, según ramo productivo

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: Tomado de Secretaria de Economía, 2002 y DOF, 2009.

De acuerdo con la legislación mexicana, en la clasificación de pymes se incluye a productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y de bienes culturales, así como prestadores de servicios turísticos y culturales (DOF, 2009).

## 1.2. Pymes en México

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) constituyen la columna vertebral de la economía nacional por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. Según datos de INEGI, existen aproximadamente 4.15 millones de unidades empresariales dedicadas al sector manufacturero, comercio y servicios, es decir, 98 de cada 100 empresas que generan el 52% del PIB y poco más del 75% del empleo en el país (INEGI, 2016a; PROMEXICO, 2014).

Cuadro 2. Participación en la economía nacional de las empresas según su clasificación

	Número de empresas	% del total de empresas	Aportación al Empleo	Aportación al PIB
Micro	3,952,422	97.1%	40.6%	15%
Pequeña	79,367	1.9%	14.9%	14.5%
Mediana	31,600	0.8%	16.6%	22.5%
Grande	7,900	0.2%	27.9%	48%

Fuente: Elaboración propia con información de PROMEXICO, 2014 e INEGI, 2016a.

Las pymes se caracterizan por ser unidades empresariales relativamente pequeñas, que por esta misma propiedad tienen gran flexibilidad y movilidad, permitiendo ampliar o disminuir su tamaño, así como modificar sus procesos e implementar nuevas tecnologías (PROMEXICO, 2014).

Por otra parte, además de tener ventajas substanciosas, tienen condiciones específicas en términos sociales, económicos y de gestión empresarial que claramente limitan su desarrollo y crecimiento. Es así que, de acuerdo con INEGI (2016a), solo el 17.8 % de los empleados cuentan con educación superior, mientras

que el 49% tienen solo educación básica. Así mismo, según la Encuesta Nacional 2015 sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeña y Medianas Empresas (ENAPROCE), en promedio solo el 12.6% de las Pymes, principalmente del sector manufacturero y de servicios, imparten capacitación a sus colaboradores. El resto de empresas donde no hay capacitación se debe a: que el personal ya cuenta con las habilidades y conocimientos suficientes y adecuados (48% de pymes que no se capacitan); el costo de capacitación es elevado (11.7%) y la interrupción de la actividad del negocio (8%) (INEGI, 2016a).

Mientras que, sobre las capacidades gerenciales e innovación, las micro, pequeñas y medianas empresas no dan seguimiento eficazmente a sus deficiencias. De tal manera, solo en el 28% de las mipymes se implementan mecanismos de mejora continua para subsanar fallas en el proceso de producción, en el 43% se toman acciones a corto y mediano plazo (no instrumentación), en el 13% se soluciona fallas en el corto plazo, mientras que el 24% de las empresas no atienden siquiera sus deficiencias (INEGI, 2016a).

Otro aspecto fundamental para el desempeño diario de las organizaciones son los recursos financieros. En este sentido, específicamente para la pequeña y mediana empresa, el 60% del financiamiento proviene del sistema formal financiero, el 30% de créditos de proveedores y el 20% restante de recursos propios.

Para la microempresa, la situación es diferente. Solo el 10.6 % tiene acceso a algún tipo de financiamiento proveniente mayormente de bancos o subsidios, recursos propios, proveedores y prestamistas particulares. El resto de las microempresas que no tienen acceso a apoyos financieros (89%), se debe a que no tienen las garantías o aval, no pueden comprobar sus ingresos y carece o tiene mal historial crediticio (INEGI, 2016a).

### **1.3. Pymes en el sector agropecuario**

El sector primario, que incluye agricultura, ganadería, pesca, y forestal encauza su importancia por ser el ramo dedicado a la producción de alimentos en su estado primario, así como de otros insumos y materias primas fundamentales para otros sectores e industrias, como por ejemplo la de alimentos procesados o los biocombustibles, que son de gran interés en la actualidad.

En este sector participan el 12.9 % de la población ocupada en México (6.8 millones) y representa el 3.15 % del PIB nacional (INEGI, 2016b y c). Uno de cada cuatro mexicanos vive en zonas rurales y 14% de la población económicamente activa (PEA) se dedica a actividades agrícolas, pecuarias y pesqueras (Romero, 2013). Del total de los trabajadores subordinados y remunerados (35.2 millones), el 8.5% se desempeña en el sector primario de la economía (INEGI, 2016b). Por su parte, en este sector es uno de los pocos con balanza comercial positiva al reportarse un ingreso de 979.9 millones de dólares por las exportaciones de productos agropecuarios para lo que va del 2018 (INEGI, 2018a).

De tal manera, las pymes que pertenecen al sector agropecuario son aquellas cuya actividad de producción, comercialización y servicios se enmarca en agricultura, ganadería, pesca, y forestal, entre otras actividades. Sin embargo, para entender la estructura organizacional del sector agropecuario, existe la clasificación en Unidades Económicas Rurales (UER) delimitas según su participación en el mercado (Cuadro 3).

Cuadro 3. Comparación de los estratos de Unidades Económicas en el Sector Rural y Pesquero de México según su ingreso por ventas

Estratos	UER	UER por estrato	Ingresos por ventas promedio	Rango de ingresos por ventas	
<b>E1: Familiar de subsistencia sin vinculación al mercado</b>	1,192,029	22.4%	-	-	-

Estratos	UER	UER por estrato	Ingresos por ventas promedio	Rango de ingresos por ventas	
<b>E2:</b> Familiar de subsistencia con vinculación al mercado	2,696,735	50.6%	17,205	16	55,200
<b>E3:</b> En transición	442,370	8.3%	73,931	55,219	97,600
<b>E4:</b> Empresarial con rentabilidad frágil	528,355	9.9%	151,958	97,700	228,858
<b>E5:</b> Empresarial pujante	448,101	8.4%	562,433	229,175	2,322,902
<b>E6:</b> Empresarial dinámico	17,633	0.3%	11,700,000	2,335,900	77,400,000
<b>Total</b>	<b>5,325,223</b>	<b>100.0%</b>			

Fuente: FAO-SAGARPA (2014:18).

Replicando el fenómeno de las pymes en términos generales, para el sector primario, el acceso a créditos para pequeños y medianos productores es de apenas 5.6% de los apoyos gubernamentales; mientras que los grandes empresarios del sector (0.3% del total) obtienen 67.4% de los apoyos federales (Romero, 2013).

#### **1.4. Pymes agropecuarias en la zona conurbada de la Ciudad de México**

La Ciudad de México y zona metropolitana es la región con mayor concentración poblacional del país con 20 millones de habitantes y está comprendido de 16 alcaldías o delegaciones y hasta 59 municipios del Estado de México, donde destaca Ecatepec, Nezahualcóyotl, Tlalnepantla, Texcoco, entre otros. Esta región es el centro económico, político, así como de servicios de



educación, salud, financieros, infraestructura entre otros donde se aporta hasta un cuarto del PIB nacional (OCDE, 2015).

Con este antecedente, es muy común pensar erróneamente que la actividad agrícola, pecuaria o forestal no se lleve a cabo en esta zona por la gran densidad poblacional y escasez de suelo. Si bien es cierto que no se lleva a cabo la producción de forma extensiva, es decir, en grandes superficies, como en otros estados del país como Sonora, Michoacán, etc., si existe la producción de otros cultivos que pueden ser forma intensiva, a cielo abierto o bajo túneles e invernaderos, de temporal o de riego e incluso en *chinampas*, que es el mecanismo de producción en porciones de tierra flotante en agua que se lleva a cabo en Xochimilco. Adicionalmente, es en esta región donde se encuentran los centros de investigación y enseñanza sobre agricultura más importantes del país como la Universidad Autónoma Chapingo, Colegio de Postgraduados, Inifap y CIMMYT.

En la Ciudad de México y zona conurbada existe una superficie aproximada de 1.1 millones de hectáreas dedicadas a la actividad primaria que representan el 13% de las unidades de producción agrícola y pecuaria del país, de los cuales se destacan las localidades de Milpa Alta, Xochimilco, Cuajimalpa de Morelos, La Magdalena Contreras, Tlalpan, y Tláhuac en la Ciudad de México, así como Texcoco, Nezahualcoyotl, Tecámac, Acolman, Coatepec Harinas, entre otros municipios del Estado de México, de los cuales el 80% de la superficie sembrada es de es de temporal (INEGI, 2018b).

Así mismo, en dicha región, los principales cultivos son el nopal, amaranto, maíz y hortalizas como jitomate, chile, pepino, tomate de cascara, verdolaga, espinaca, betabel, calabaza y lechuga, así como flores como la rosa, flor de nube, clavel, zempoalxochitl o sempaxuchitl, noche buena, crisantemo, clavelina, flor china y hortensias entre otras especies; mientras que sobre la explotación animal se destaca la cría en pequeña escala de borrego, conejo y ganado porcino (INEGI, 2018).

## **1.5. Hábitos de uso de internet y redes sociales en México**

En el Reporte Global de Información Tecnológica 2016 del Foro Económico Mundial (World Economic Forum, 2016) se menciona que la sociedad experimenta el inicio de la Cuarta Revolución Industrial la cual se define no por las tecnologías emergentes, sino por la transición de los sistemas a una era digital que repercute en la comunicación, investigación científica, salud, educación y negocios, dependiendo del entorno e infraestructura disponible así como de la preparación y el uso que dan los usuarios a las tecnologías de información y comunicación (TIC), como es el internet.

En este sentido, la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI), en contraste con el 2006 cuando solo el 21% de la población tenía acceso a internet, reportó para el 2017 que la población internauta es de 70 millones de habitantes equivalente al 63% de la población total en el país, de los cuales el 26% se concentran en la Ciudad de México, Estado de México y Morelos, y 16% en Coahuila, Nuevo León y Tamaulipas. Mientras que entre las regiones oeste y noroeste comparten el 26%, así como la región centro norte y este que concentran al 20% de los internautas en el país. Los estados con menos penetración son Campeche, Quintana Roo, Tabasco, Yucatán, Chiapas, Guerrero y Oaxaca donde habitan el 13% de la población internauta (Asociación Mexicana de Internet, 2018).

Tres de cada cuatro usuarios reconocen que internet ha cambiado los hábitos en sus actividades cotidianas, principalmente en actividades de ocio como escuchar música o ver películas, finanzas personales o educación (Asociación Mexicana de Internet, 2018).

En cuanto al género de los internautas, hay una proporción de 51%-49% de hombres y mujeres respectivamente. Así mismo, la AMIPCI señaló que, por rango de edad, la mayoría de los internautas pertenecen al grupo más joven de la población, especialmente de entre 12-17 años (21%), 18-34 años (36%) y 6-11 años

(15%). No obstante, los internautas mayores de 45 años representan solo el 15%. Por nivel socio económico, la mayor parte de la población internauta pertenece a la clase media, seguida de la clase alta y finalmente la clase baja con una proporción de 70%, 17% y 13% respectivamente.

Según dicho estudio, la principal barrera de acceso a esta tecnología se debe a la conexión ineficiente del servicio, es decir debido a la falta de oferta y a la baja velocidad de navegación. Adicionalmente, los costos elevados y la falta de conocimiento de los mexicanos sobre el uso de internet representan barreras importantes para el acceso a dicha tecnología, por lo que se deduce una relación directa entre el nivel socioeconómico, edad y zona. En este sentido, la población de mayor edad se identifica con la barrera de conocimiento, mientras que, para la población joven la principal barrera es la conectividad y el costo de internet, mismo que está influenciado por la oferta disponible a nivel regional (Asociación Mexicana de Internet, 2018).

Cabe destacar que para el 2017, siete de cada 10 internautas mexicanos han utilizado esta herramienta por lo menos desde hace ocho años y actualmente permanecen conectados a internet en promedio ocho horas al día, es decir, 47 minutos más que en el 2016 y 2 horas más que en el 2015. Así mismo, se encontró que los momentos con mayor afluencia en internet durante el día son a la hora de la comida (entre las 14 y 16 horas) y al final del día (de 21 a 24 horas), mientras que los horarios con menor tráfico son de entre las 10 y 12 horas, así como de las 19 a las 21 horas, lo cual supone los periodos para realizar actividades laborales, escuela u otros y esparcimiento.

El 82% de los usuarios se conecta desde el hogar a través de una red WiFi contratada mientras que el 61% lo hace desde cualquier lugar a través de un dispositivo móvil con un plan de datos contratado, es decir 1.7 puntos más que el año anterior y se espera que aumente en los próximos años. Por el contrario, la conexión a través de una red WiFi desde lugares públicos, escuela o trabajo sigue una tendencia a la baja pues en el 2016 representó el 30%, mientras que para el 2017 fue del 26%.

Por dispositivos de conexión, nueve de cada 10 usuarios poseen un teléfono inteligente por lo que es el dispositivo más usado para navegar en internet, seguido de laptops (73%), tabletas (52%) y computadora de sobremesa (42%). Otros aparatos electrónicos como Smart tv, consolas de videojuegos u otros son usados en menor medida.

Más aún, el acceso a redes sociales ha sido la principal actividad en línea de al menos el 83% de los usuarios principalmente desde sus teléfonos celulares, seguido del envío y recepción de correos electrónicos, mensajes instantáneos y llamadas. Por otra parte, la búsqueda de información, navegación GPS, streaming de audio y video, así como operaciones de banca en línea son actividades que han ganado terreno considerablemente en la vida diaria de al menos el 50% de los internautas, especialmente en estas dos últimas de las cuales se observa que cada vez más mexicanos tienden a preferir realizar actividades de ocio y administrar sus finanzas con instituciones bancarias en línea que de forma presencial, así como compras por internet, cursos y video llamadas. Entre otras aplicaciones populares de internet en México son la consulta de sitios propios como blogs, juego en línea, trámites gubernamentales y búsqueda de empleo.

Al respecto, los internautas en promedio usan cinco plataformas donde Facebook es la más popular por número de usuarios (95%), mientras que Whatsapp (93%) es la más usada durante el día (5 horas y 15 minutos), seguido de YouTube (72%), Twitter (66%), Instagram (59%), Google+ (582%), LinkedIn (56%) entre otras como se muestra en la figura 1.

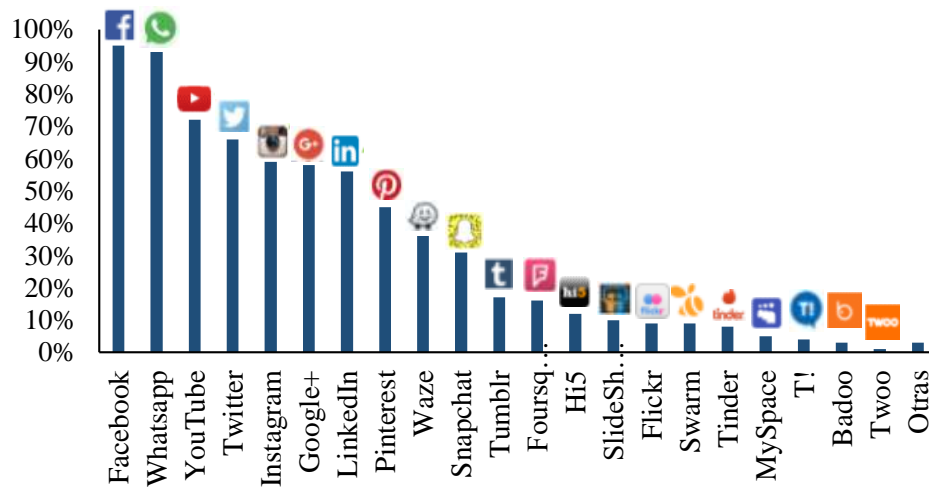


Figura 1. Redes sociales utilizadas en México en el 2017

Fuente: Tomado de la Asociación Mexicana de Internet (2018:16)

En la actualidad, se desconoce el dato preciso del número de redes sociales existentes y más aún con el creciente dinamismo de internet; sin embargo, algunos autores estiman una lista de 120 plataformas de redes sociales en el mundo (Nieto, 2017; Facchin, 2017 y 2018).

Así pues, la relevancia que han alcanzado las redes sociales hoy en día va más allá de ser una herramienta de comunicación disponible gracias al internet. Se han superado notablemente como fuentes de información no solo sobre esparcimiento, trabajo y demás, sino sobre acontecimientos y noticias importantes sobre política, economía, cultura, etc. Por ejemplo, según el estudio de la AMIPCI (2018), en tiempos electorales el 97% de los internautas mexicanos usa las redes sociales como fuente principal de búsqueda de información relacionada con propuestas de campaña, actores políticos, líderes de opinión, etc. En segundo lugar, se consultan sitios de noticias (79%), seguido de buscadores especializados (74%), videos o podcast (44%), así como en blogs y foros, demostrando el alcance que las

redes sociales tienen actualmente en la sociedad, sin considerar la cantidad de publicidad que se distribuye a través de dichas plataformas.

## **1.6. Pymes en las redes sociales**

El impacto de las redes sociales ha sido significativo, tanto para la población en general, como para las empresas. Según un estudio realizado a pymes de Europa por la agencia Goetz Partners en el 2014, el uso de las redes sociales por las pequeñas y medianas empresas puede generar un incremento de entre 20-30% en la satisfacción del cliente, un incremento del 70% en la capacidad de innovación de la empresa y a su vez disminuir los costos de mercadotecnia hasta un 60%. En este mismo estudio se encontró que las empresas medianas son más probables de adoptar las redes sociales que las empresas pequeñas (Goetz Partners, 2014).

En este sentido, en Estados Unidos ha incrementado el número de pymes que adoptan las redes sociales como herramienta para posicionar su negocio (Casserley, 2013). Cada vez, más pequeñas empresas crean páginas o perfiles en redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter o YouTube) y han incrementado casi en un 50% el tiempo que dedican a dichos medios. Sin embargo, el 61% de los empresarios consideran que el uso de estas plataformas no ha alcanzado sus expectativas en cuanto al retorno de la inversión (Casserley, 2013).

Por el contrario, las grandes empresas han tenido un mejor aprovechamiento pues el 52% desarrolla una estrategia en redes sociales y el 60% mide su impacto, mientras que en el caso de las pymes que tienen presencia en redes sociales, solo el 22% desarrolla estrategias y solo el 32% mide su impacto, principalmente por falta de conocimiento sobre estas herramientas, su funcionamiento e implicaciones (Goetz Partners, 2014).

Por su parte en México, según el último estudio de marketing digital y redes sociales de la Asociación Mexicana de Internet (2014), más del 70% de las

empresas tiene presencia en redes sociales, destacando Facebook y Twitter cuyo promedio de seguidores en estas dos plataformas fue de 1.7 millones y 59 mil, respectivamente. Cabe señalar que dicha investigación se realizó en base al ranking de las 500 empresas más importantes del país para ese año, donde destacan corporaciones de distintos sectores productivos como, por ejemplo, Coca Cola, Grupo Modelo, HEB, Volaris y PEMEX, entre otros (AMIPCI, 2014), por lo que se puede observar similitudes entre lo reportado en otros países sobre la tendencia del uso de las redes sociales por grandes organizaciones.

Así mismo, en dicho estudio se encontró que las empresas dan un seguimiento constante a la publicación de contenido en sus redes sociales ya sea en formato de vínculos web, video, texto o imagen al difundir siete *posts* en Facebook y 21 tweets en Twitter a la semana. De igual manera, se observó que, en Facebook, el contenido más afuente es en formato de imagen al subir a la red en promedio 4 imágenes semanales, mientras que en Twitter es texto con 8 mensajes o tweets escritos, seguido de imágenes y vínculos web. No obstante, el video fue el formato menos considerado en las publicaciones de las empresas en sus redes sociales.

Por su parte, la interacción, refiriéndose a la respuesta o acciones de “Me gusta/Likes”, “Compartir/Share”, comentarios, reseñas y retweets que los seguidores y las mismas empresas ejecutan cuando visualizan contenido de su interés, es sugestivo considerando la gran cantidad de seguidores promedio que tienen las empresas en estas plataformas. Retomando la información de AMIPCI (2014), suponiendo 30 publicaciones tanto en Facebook como en Twitter, la respuesta promedio de los seguidores fue de 323 acciones en Facebook y cinco en Twitter, en donde las acciones más populares son los “Me gusta/Likes” y “favoritos”. Sin embargo, es en este sentido que las grandes empresas difieren de las pequeñas y medianas, pues está la expectativa de que las redes sociales fueron adoptadas para cumplir una función dentro de la empresa que generalmente se acomoda en el área de marketing y, por tanto, el contenido, la forma y cantidad de las publicaciones

hechas será en función a estrategias y objetivos bien definidos y dirigidos a un segmento específico.

Si bien son 20 las redes sociales más usadas en el país, Facebook es y ha sido la plataforma más popular en México y el mundo. Según Patrick Hruby, director de negocios de Facebook en América Latina en una entrevista (Rivera, 2017) señaló que, actualmente 1.5 millones de pymes mexicanas han creado una página en Facebook para “generar más oportunidades de venta, dar a conocer su marca o para tener un acercamiento con sus clientes” pues “el 73% de los usuarios en Facebook México están conectados por lo menos al perfil de una pyme” y agregó que las pymes juegan un rol importante en el modelo de negocio de la empresa.

Es así que, en el primer semestre del 2017, Facebook había registrado un aumento financiero global del 25% en la base de sus anunciantes, dato que se considera influenciado por las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas (González, 2018). Por esta razón, Facebook ha buscado mejorar su plataforma, así como la interacción con la comunidad de emprendedores y empresarios con el desarrollo de herramientas como la tienda virtual, verificación de página, mensajería instantánea, analítica, entre otras aplicaciones, junto con *Blueprint* por ejemplo, que funciona como aula virtual de capacitación gratuita sobre el uso de las herramientas de Facebook y el desarrollo de estrategias de seguimiento.

En este sentido, según Morning Consult (2018), uno de cada tres pequeños empresarios en México construyó su negocio apoyado en Facebook. Así mismo, según dicha encuesta, el 59% de las pymes que tienen presencia en esta red social señalaron que desde que crearon su página en la plataforma, la demanda de sus productos y servicios ha aumentado por lo que se han visto en la necesidad de contratar más empleados y al respecto, el 76% considera importantes las habilidades digitales y sobre el uso de redes sociales tanto como los estudios académicos, a la hora de reclutar personal. Adicionalmente, el 88% consideran que esta red social ha ayudado a atraer nuevos consumidores y a llegar a otras ciudades, estados e incluso países para vender sus productos.



González (2018), por su parte declara que, el 68% de las pymes en el país afirman que sus ventas incrementaron gracias a la sección de tienda virtual de Facebook, esto a un año de que se lanzara en México la aplicación como solución de comercio electrónico en el que, a diferencia de plataformas como Mercado Libre, Amazon u otras tiendas electrónicas, sirve como catálogo de los productos y servicios que las empresas deciden ofrecer a los usuarios, más no para realizar transacciones o cobros monetarios, es decir, no a través de la misma red de Facebook. A pesar de ello, esta plataforma se ha posicionado en el top diez de sitios para buscar información y compra de productos, especialmente del sector moda (7ª posición) y belleza (8ª posición), aunque también es consultado para servicios relacionados con electrónica, viajes y productos de supermercado (Instituto Superior para el Desarrollo de Internet, 2017).

Así mismo, la mensajería instantánea a través de las redes sociales se está posicionando como herramienta estratégica. En este sentido, el 90.7% de las empresas que tienen páginas en Facebook utilizan los mensajes privados a través de Messenger para dar soporte y atención al cliente. Se ha convertido en una herramienta que da seguridad a los usuarios por ser un canal abierto de comunicación con la empresa, así como Whatsapp. Inclusive, algunos especialistas en marketing digital explican que tratar un asunto o problema con otros de forma virtual genera más comodidad para los usuarios que hacerlo de frente a frente y es por ello que el uso de estas herramientas de comunicación uno a uno han tenido éxito. En un futuro próximo, según López (2017), las redes sociales serán más que solo una herramienta de comunicación, pues se crearán nuevas aplicaciones e incluso transferencias electrónicas a través de estas mismas plataformas.

En otro estudio, se encontró que el 68% de los emprendedores, principalmente de la generación millennial prefieren usar Instagram en vez de una página web propia por su fácil manejo tanto para los creadores de contenido como para los clientes, aunado al potencial para conectar con consumidores locales y de otras ciudades desde los teléfonos móviles, de los cuales el 53% consulta el perfil

de Instagram de las marcas que le interesa adquirir, previo a realizar una compra (Forbes, 2018).

Lavin (2017), por su parte, habla de los retos que representan las redes sociales para otras generaciones y para las pymes consolidadas, cuyos dueños en su mayoría pertenecen a los baby boomers y no están familiarizados con estas herramientas. Según el autor, muchos se resisten a la adopción de las redes sociales por la suposición de que no brindan suficientes beneficios dado el bajo costo de su uso, mientras que los que si adoptan estas plataformas caen en el error de crear perfiles en varias redes sociales sin cuestionar su utilidad.

Si bien existe el potencial del uso de las redes sociales para las pymes, también está presente la falsa creencia entre los empresarios de las pymes, de que las redes sociales impulsarán el negocio sin mayor esfuerzo debido en gran medida, a la falta de conocimiento sobre estas herramientas tecnológicas (Casserley, 2013). Es por ello que, retomando el caso de Facebook, se encuentran numerosos casos de pymes en esta plataforma cuyas páginas e información contenida en ellas es obsoleta, por lo que el reto para estas organizaciones será “desarrollar las habilidades para gestionar correctamente su presencia en las redes sociales sin que se convierta en un gasto” González (2018).

Por ello, existe una gran cantidad de información en blogs, columnas, libros impresos y en línea, así como en las mismas redes sociales sobre cómo aprovechar estas plataformas para impulsar el negocio como herramienta de marketing digital o para manejo de la relación de clientes (CRM). Por ejemplo, al hacer una búsqueda en Google de las palabras clave “pymes” y “redes sociales”, se obtienen más 100 mil resultados solo del 2017. Así mismo, existen manuales, videos y diversos artículos publicitarios que hacen hincapié en el potencial que tienen las redes sociales y la importancia de desarrollar estrategias de seguimiento, cuya tendencia está dirigida a la creación de experiencias para los usuarios, esto a través de compartir contenido original, creado por la misma empresa como mensajes escritos, videos, imágenes o de otro tipo que permitan crear una historia y enganchar a los clientes potenciales (Moreno, 2014; Nieto, 2017 y Rivera, 2017).

Siguiendo esta línea, se observa a su vez que otras empresas, al tener presencia en redes sociales, buscan incrementar el número de seguidores y la interacción con ellos. Es decir, aumentar su popularidad entre los usuarios (Blair, s.f.). Así como Blair (s.f.) y otros autores, también hay quienes remarcan que las redes sociales no son una panacea, como argumenta Clawson (2017) quien expresa que cuando se vive bajo la fiebre de tener presencia en las redes sociales y tener cada vez más seguidores es un error para las pymes que puede perjudicar o bien estacar al negocio.

Si bien es cierto que las redes sociales son una herramienta para atraer y mantener interesados a los consumidores en las marcas, no son garantía de incremento de ventas. Inclusive aún, existen fuentes que hacen hincapié en que aún no existen metodologías confiables para medir el rendimiento en las ventas de invertir en redes sociales (Good Growth, 2017).

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

### 2.1. Teoría de sistemas en las organizaciones

#### 2.1.1. Modelo de Katz y Kahn

#### 2.1.2. Cibernética organizacional: Modelo de Stafford Beer

### 2.2. Competitividad empresarial y cadena de valor

### 2.3. Tecnologías de información y comunicación (TIC)

### 2.4. Redes sociales

#### 2.4.1. Definición e historia de las redes sociales

#### 2.4.2. Clasificación de las redes sociales

### 2.5. Impacto de las redes sociales en la competitividad de las pymes

## Capítulo II. Marco teórico y conceptual

La presente investigación centra su análisis en la teoría de sistemas dada la necesidad de, en primer lugar, observar y entender a las organizaciones como elementos activos que interactúan entre sí y que conforman un sistema mayor, como es la sociedad, en donde existe un nivel de dependencia entre las organizaciones y para con su entorno para alcanzar sus objetivos. Así mismo, se analiza a las organizaciones como microsistemas donde sus partes interactúan entre sí para permitir la fluidez de la misma dentro del macro sistema.

De tal manera que, comprender la interacción entre los elementos que conforman a la organización, así como la relación de esta con el ambiente permite conocer como los objetivos y procesos organizacionales se ajustan internamente en función a los cambios de su entorno. En este sentido, se eligieron dos modelos para analizar la interactividad organizacional y la relación que las redes sociales pudieran tener en las pequeñas y medianas empresas dedicadas al sector agropecuario de la Ciudad de México y zona conurbada: el Modelo de Sistemas Viables de Stafford Beer (Pérez-Rios *et al.*, 2008) y el modelo de organizaciones sociales de Katz y Kahn (George y Álvarez, 2005).

De forma complementaria, se toma el modelo de cadena de valor de Michael Porter (1985) como referencia teórica sobre la competitividad de las empresas, para analizar la influencia de las tecnologías de información y comunicación, específicamente de las redes sociales en la agregación de valor a los procesos productivos y administrativos de las pymes del sector de interés, es decir, aquellas cuya actividad de producción, comercialización o servicios están relacionados con el sector primario de agricultura, ganadería, pesca y alimentos.

Adicionalmente, en este capítulo se incluye como marco de referencia los antecedentes históricos sobre las tecnologías de información y comunicación, TIC,

así como la delimitación conceptual de las redes sociales en la actualidad, gracias a la web 2.0, para concluir con una revisión de literatura sobre investigaciones existentes respecto al impacto de las redes sociales sobre la competitividad de pequeñas y medianas empresas.

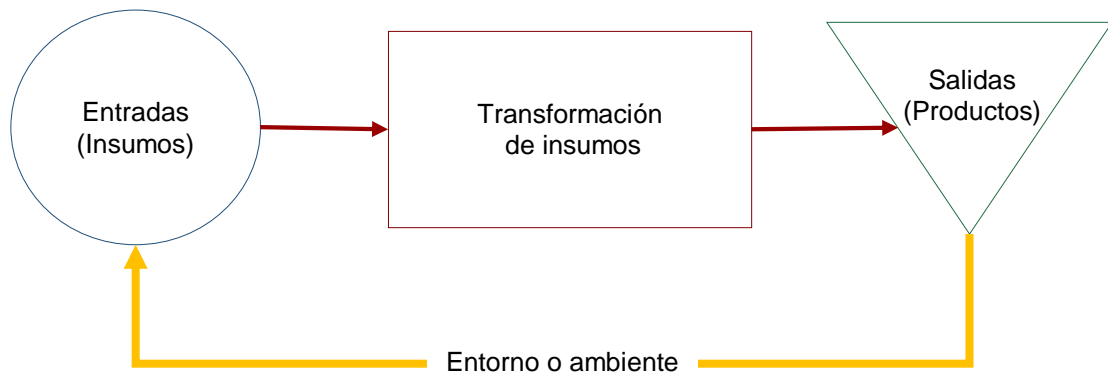
## 2.1. Teoría de sistemas en las organizaciones

En el campo de la administración y teniendo como antecedente a la teoría estructuralista, la aplicación de la teoría de sistemas en el estudio de las organizaciones ha tenido un gran impacto para su entendimiento. Anteriormente, la teoría clásica de la administración concebía a la organización como un sistema cerrado en el que centra su análisis en los elementos o componentes internos y deja de lado la influencia de su entorno.

Un sistema, definido por Kast y Rosenzweig (1987), es “un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes componentes o subsistemas interdependientes y delineados por los límites identificables del ambiente o supra sistema”, y dada su aplicación en la biología, cibernética, sociología, antropología y demás, se ha convertido en un concepto interdisciplinario.

En este sentido, en la década de los 40, el biólogo austriaco Ludwig von Bertalanffy introduce la noción de que los sistemas pueden ser abiertos o cerrados en función de los límites de su estructura y del ambiente, que el antropólogo Marcelo Arnold (1988:19) define como “fuente de perturbaciones y desequilibrios o como una fuente inagotable de recursos que posibilitan la existencia del sistema”, por lo que se plantea la idea de un éste desarrolla una capacidad de respuesta dictada por su dependencia al entorno (Arnold, 1988).

En este sentido, un sistema cerrado se caracteriza por tener una estructura rígida y menos flexible; mientras que un sistema abierto, por el contrario, mantiene una interacción constante con el suprasistema, representado en un modelo de entradas (*inputs*), procesos de transformación y salidas (*outputs*) que se reincorporarán al ambiente (carácter cíclico de intercambio) como se muestra en la Figura 1 (George y Álvarez, 2005).



*Figura 2. Representación de un sistema abierto.*

Fuente: Elaboración propia con información de George y Álvarez (2005).

Por ejemplo, en la biología los organismos vivos se mantienen en continua incorporación y eliminación de materia, manteniéndose en estado uniforme (Bertalanffy, 1986; citado por George y Álvarez, 2005:176). En la comunicación, se observa el intercambio de contenido oral o escrito entre dos o más individuos, en el cual las entradas son los mensajes que absorbe el receptor del emisor, el proceso de transformación representa la asimilación de información por el receptor y la salida, en este ejemplo de sistema abierto, será la respuesta que el receptor transmita al emisor.

En términos socioculturales, Arnold (1988:17) define como sistema organizacional a la “unidad compuesta por un conjunto de elementos y sus atributos unidos mediante relaciones interactivas sujetas a algún nivel de regularidad y de estabilidad” y un ejemplo sería una organización empresarial, donde el sistema abierto se observa a grandes rasgos en el proceso productivo en el que entran insumos o materias primas y salen transformados en productos finales o servicios. Además del flujo horizontal, existe un flujo vertical de recursos, influenciado a su vez por otros organismos como empresas, mercado y gobierno.

En la teoría de sistemas, independientemente de la disciplina que se considere, los sistemas están concebidos en base a conceptos que sirven como fundamento para su mejor comprensión y análisis, especialmente en el ámbito



organizacional (George y Álvarez, 2005), como es la jerarquía, la entropía y la equifinalidad entre otros, como se describe a continuación.

La jerarquía en la teoría de sistemas se refiere a la subordinación de uno o varios subsistemas a un sistema, el cual está subordinado a su vez, a un suprasistema mayor.

La homeostasis es la capacidad del sistema para autorregularse. Por ejemplo, en un sistema fisiológico, cuando se presenta una perturbación que tiende a desplazar al sistema de sus valores normales o área de confort, la homeostasis se presenta cuando las partes del sistema reaccionan o interactúan de tal forma que disminuyan el efecto negativo de la perturbación (Bertoglio, 1982).

En este sentido, la retroalimentación, también llamada servomecanismo o realimentación (Chiavenato, 2007), sirve como mecanismo de homeostasis según el cual una parte de la energía de salida regresa a la entrada del sistema, a lo que George y Álvarez (2005) definen como “subsistema de comunicación de retorno”. En otras palabras, la comunicación de retroalimentación es la información que indica al sistema como lo está haciendo en la búsqueda de su objetivo y que regresa a este como entrada, con el fin de que se lleven a cabo las correcciones necesarias para alcanzar el objetivo del sistema (Bertoglio, 1982).

Así pues, se introduce el principio de *equifinalidad*, el cual se refiere a que no existe forma ideal para lograr un objetivo y que se puede alcanzar ese mismo objetivo por distintas vías en el sistema. Para la organización, la equifinalidad sugiere que puede lograr sus objetivos con distintos enfoques y actividades internas al sistema, de forma que no está limitado a una simple relación de causa y efecto, como en los sistemas cerrados, y por tanto tiene la flexibilidad suficiente para actuar (Kast y Rosenzweig, 1987).

Así mismo, los sistemas abiertos tienen como característica, la entropía que es la ley natural según la cual las distintas formas de organización tienden al caos; y la entropía negativa la cual se refiere a la importación de excedente de energía para cubrir excedente de demanda y caer en caos (George y Álvarez, 2005).

Estado estable y homeostasis dinámica, son principios que sugieren que conforme crece un sistema, tiende a estabilizarse y a volverse más compleja. Por ello, las organizaciones reaccionan a los cambios y los anticipan mediante información que les permite asimilar en su estructura, los nuevos insumos de energía (George y Álvarez, 2005). En este sentido, Arnold (1998) señala que la supervivencia del sistema dependerá del mismo para mantener su estructura o mejorarla, lo cual implica obligatoriamente relacionarse con el ambiente en términos de un intercambio de energía, materia e información.

Siguiendo esta línea, conforme crece la organización como sistema abierto y se torna más complejo, la diferenciación toma un papel importante pues surgen naturalmente subsistemas que se especializan en actividades específicas y que acentúan la diferenciación.

En este sentido, la información, compuesta de un conjunto de datos con un significado en un contexto dado, es el conocimiento disponible para su uso inmediato y que permite orientar la acción al reducir el margen de incertidumbre que rodea la toma de decisiones (George y Álvarez, 2005; Chiavenato, 2007).

Por otra parte, la teoría de sistemas explica que las sociedades y culturas, así como los grupos, las organizaciones y las interacciones no son el producto de la sumatoria de sus componentes, sino el resultado de las relaciones que establecen entre sí, es decir, de la sinergia (Arnold, 1988).

Así pues, cuando las partes de un sistema mantienen entre sí una estricta interrelación y comunicación para apoyarse mutuamente, el resultado del sistema es mayor que la suma de los resultados de sus partes aisladas. Así, la sinergia constituye el efecto multiplicador de las partes de un sistema que apalancan su resultado global (Chiavenato, 2007).

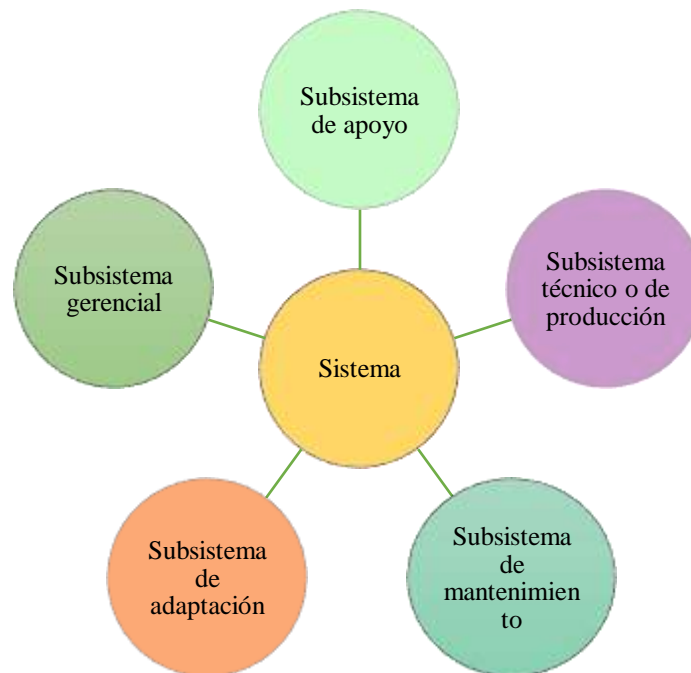
Por otra parte, la estructura del sistema se compondrá de la disposición semi estable de los elementos y sus relaciones de interdependencia que darán origen a la estabilidad de los sistemas, es decir, la recursividad que explica como un sistema puede considerarse parte de otros. Bajo este enfoque, surge el principio de

*emergencia* que implica la posesión de cualidades y atributos de un sistema que no se sustentan de forma aislada de sus partes, sino más bien, sólo son posibles en un contexto dado.

Así, las características que se observan en los sistemas no son reducibles ni a sus elementos ni a los atributos de éstos, sino que se deben al tipo de relaciones selectivas que se dan en su contexto sistémico (Morin, 1974; citado por Arnold, 1988:22).

### 2.1.1. Modelo de Katz y Kahn

Siguiendo a los principios y la teoría de sistemas, Katz y Kahn desarrollaron un modelo aplicado a las organizaciones sociales, el cual considera a la organización como un sistema abierto formal de funciones o subsistemas interconectados y estandarizados (Figura 2).



*Figura 3. Modelo de sistemas de Katz y Kahn*

Fuente: Elaboración propia con información de George y Álvarez (2005)

El *subsistema técnico* se refiere al conocimiento requerido en la transformación de insumos (entradas) a productos (salidas). Incluye no solo el conocimiento, sino también habilidades tanto de los individuos que conforman el subsistema, así como la tecnología con que cuenta para desempeñar su función. En este sentido, la tecnología es un factor clave para determinar las tareas a desempeñar en el proceso de transformación, para definir el grado de especialización, el tamaño y la composición del trabajo y el margen de contacto entre los individuos que lo conforman.

El *subsistema de mantenimiento* crea los mecanismos necesarios para conservar la estabilidad a través de controles y desarrollo de procesos, etc., mientras que el *subsistema de apoyo* desarrolla los mecanismos necesarios para mantener la comunicación con el ambiente, abastecer de insumos al sistema y finalmente exportar los productos al entorno.

Por su parte, el *subsistema de adaptación* es el encargado de generar las respuestas para que el sistema se ajuste al ambiente y el *subsistema gerencial* desempeña la función de coordinación y dirección de los esfuerzos de los subsistemas, así como de la relación con el exterior, lo cual influye directamente sobre las decisiones que definen a la organización. De tal forma, este subsistema se organiza en función al proceso administrativo de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos.

Como se observa en el análisis sistémico de Katz y Kahn, la organización da prioridad a los conocimientos y habilidades de sus integrantes para llevar a cabo las funciones asignadas, mientras que elementos o factores personales de sus miembros, o de cualquier otro tipo que no esté relacionado con el funcionamiento de la organización, son ignorados. Así, la organización se convierte en una estructura o sistema de “papeles” o roles (Chiavenato, 2007).

De tal manera que el modelo de Katz y Kahn se enfoca en las actividades que la organización necesita para lograr sus objetivos como son la creación de procesos, la importación y exportación de insumos o energía, la comunicación, dirección y la homeostasis o capacidad de adaptación, y da por hecho que en cada

subsistema participan individuos con las capacidades y conocimientos, así como con la tecnología necesaria para desempeñar una actividad asignada.

Por su parte, la relación que tiene la organización con el medio ambiente está directamente relacionado con las transacciones que se llevan a cabo, mismas que dependerán del nivel de autonomía que tiene la organización en cuanto a la ejecución de sus funciones (Chiavenato, 2007).

Así pues, las organizaciones se caracterizan por su capacidad para movilizar, integrar y orientar actividades hacia el cumplimiento de sus objetivos, cuyos resultados se observan por su efecto transformador y de agregación de valor. Es en este sentido, que las organizaciones analizadas como sistemas abiertos tienen la posibilidad de comunicarse con sus entornos, preferentemente, mediante sus prestaciones de servicios con otras organizaciones.

Así mismo, según J.J. Miller (1962, citado por Bertoglio, 1982:29), mientras “más complejas sean los sistemas, mayor es la energía que destinarán tanto a la obtención de la información como a su procesamiento, desición, almacenamiento y comunicación”, y adiciona que la complejidad del sistema depende del número de estados de cada subsistema, así como del número de posibles relaciones que existan entre ellos.

Justamente, la estructuración y coordinación de conjunto de acciones para cumplir objetivos y el ofrecimiento de soluciones específicas a demandas y problemas difusos, sitúan a las organizaciones como medios eficientes para integrar recursos y enfrentar cambios sociales y de su entorno (Arnold y Osorio, 1998).

### 2.1.2. Cibernética organizacional: Modelo de Stafford Beer

La cibernética, desarrollada por Norbert Wiener, es considerada una aplicación de la teoría de sistemas basado en los principios de retroalimentación y homeostasis que explica los mecanismos de comunicación y control de los seres vivos para entender el comportamiento generado por estos sistemas motivados en

la búsqueda de alcanzar su propósito, con capacidades de auto organización y autocontrol (Bertoglio, 1982).

Aplicando los principios de la cibernética de control y comunicación en el estudio de las organizaciones, Stafford Beer inicia en la década de los 60's lo que se conoce hoy en día como cibernética organizacional en la que se contempla a la organización como un sistema abierto viable, que cuenta con las capacidades necesarias para existir, aprender, adaptarse y autoregularse con independencia para cumplir con sus objetivos y a su vez, enfrentar los cambios y complejidades que puedan producirse en su entorno a lo largo del tiempo (Regaliza, 2012).

En este sentido, el Modelo de Sistemas Viables (MSV) de Stafford Beer se caracteriza por tener una visión sistémica y de multinivel para comprender la dinámica en la operación de una organización así como de su relación con el entorno, pues supone que lo que la organización conoce sobre su entorno determina como interactua con éste (Regaliza, 2012). De tal manera, el modelo de sistemas viables basa el éxito de un sistema en el funcionamiento oportuno de cinco subsistemas y las relaciones de comunicación presentes dentro y fuera de la organización (Figura 4).

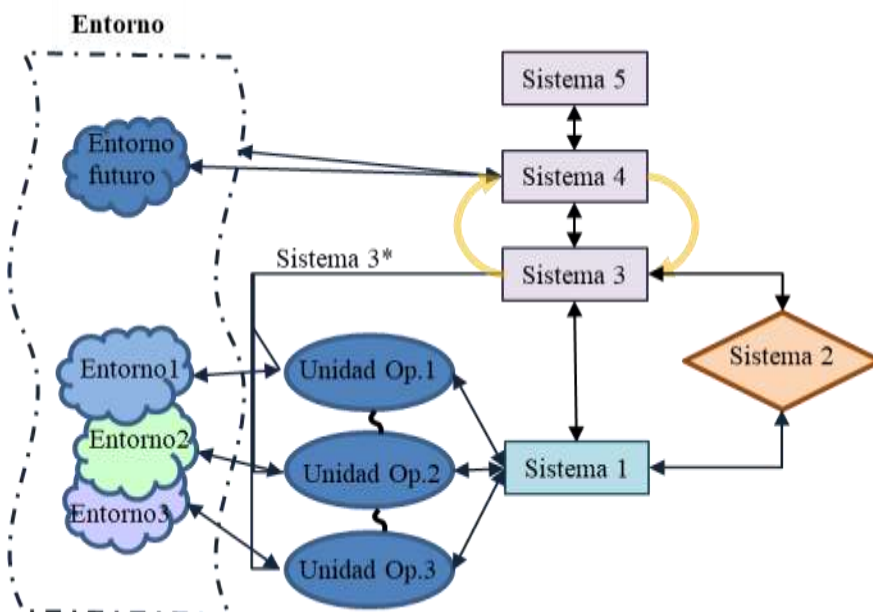


Figura 4. Modelo de sistemas viables de Stafford Beer

Fuente: Tomado de Pérez-Rios et al. (2008:421).

El *Sistema 1*, equivalente al subsistema técnico de Katz y Kahn, tiene como propósito las funciones de operación, producción y entrega de los bienes y servicios que la organización fabrica. De tal manera, el Sistema 1 se compone a su vez de subsistemas viables completos conformados por unidades fundamentales de operación y con una existencia separada de la organización, el resto de los sistemas en este modelo tienen como misión contribuir a que el Sistema 1 cumpla su propósito (Pérez-Rios *et al.*, 2008).

El *Sistema 2* por su parte, cumple la función de proporcionar información al Sistema 1 sobre el funcionamiento del resto de los elementos operacionales para así, coordinar la dinámica e interacciones del Sistema 1 como por ejemplo, los programas de producción, procedimientos contables o estándares de comportamiento (Pérez-Rios *et al.*, 2008. Según Beer, cada Sistema 1 dispone de un Sistema 2 local y a su vez, todos los Sistemas 2 locales están conectados a un Sistema 2 cooperativo, el cual servirá de enlace para notificar al Sistema 3 sobre el funcionamiento del Sistema 1 y viceversa, para notificar al Sistema 1 sobre indicaciones del Sistema 3 (Regaliza, 2012).

En este sentido, el *Sistema 3* se encarga de optimizar al Sistema 1 y mantener la estabilidad de sus elementos operacionales en el corto plazo, de forma que la relación entre el Sistema 3 y el Sistema 1 se centra en transmitir información, instrucciones y metas asignadas por los Sistemas superiores, gestionar y monitorear la utilización y reparto de los recursos disponibles para el Sistema 1 así como de sus actividades y fungir como conciliador ante conflictos que se presenten en el Sistema 1. Adicionalmente, cabe destacar que este nivel de la organización es complementado por el *Sistema 3\** el cual tiene la función de auditoría del Sistema 1 a través de mecanismos de control y revisión interna y externa.

Mientras que el Sistema 3 se encarga de la dirección operativa de la organización, el *Sistema 4* se desempeña como dirección estratégica al centrar su atención en vigilar en el mediano y largo plazo la evolución del medio ambiente, con el objetivo de plantear cambios e innovaciones internas basadas en los escenarios previstos para que la organización pueda enfrentar las alteraciones de su entorno.

De tal manera, las propuestas de innovación hechas por el Sistema 4 deben ser atendidas por el Sistema 3, así como el Sistema 3 tiene la obligación de informar al Sistema 4, sobre la capacidad operacional del Sistema 1.

El Sistema 5 por su parte, se ocupa de la ideología y normas organizacionales diseñadas para adaptarse al medio ambiente, sin que la organización pierda su identidad y cultura. Por tanto, este nivel se alimentará de información proporcionada por el Sistema 4 sobre asuntos del exterior así como de asuntos no resueltos entre los Sistemas 3 y 4, para resolverse en función de la normativa del suprasistema.

Como se hace referencia, la interconectividad entre cada sistema se basa en las relaciones de comunicación, las cuales suponen alcanzar un equilibrio constante entre los elementos que conforman a la organización gracias a la información adecuada que fluye a lo largo del sistema para mantener una relación dinámica y armónica entre sus partes (Figura 4). Por lo tanto, dicha información debe ser oportuna en cuanto a cantidad, contenido, formato y tiempo (Regaliza, 2012).

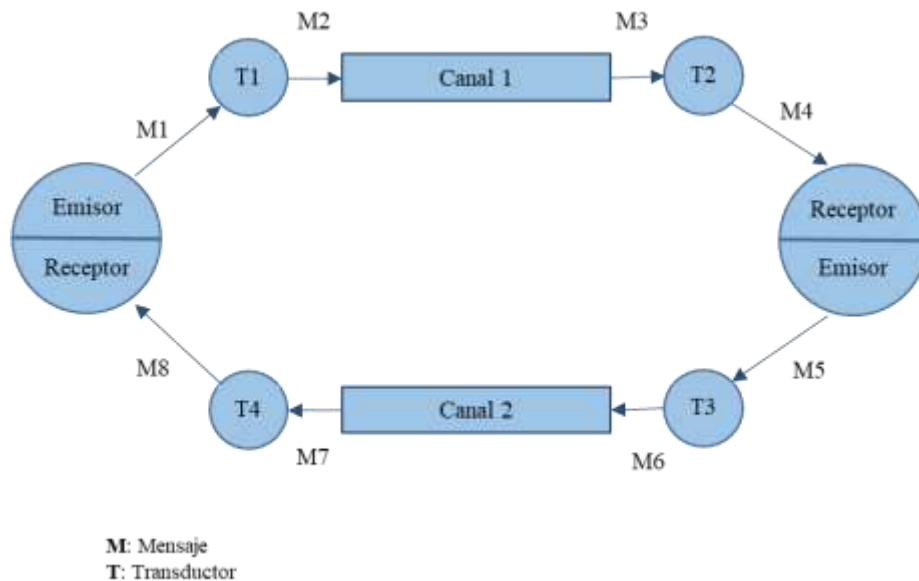


Figura 5. Elementos de una relación de comunicación.

Fuente: Tomado de Pérez-Rios et al. (2008:424).

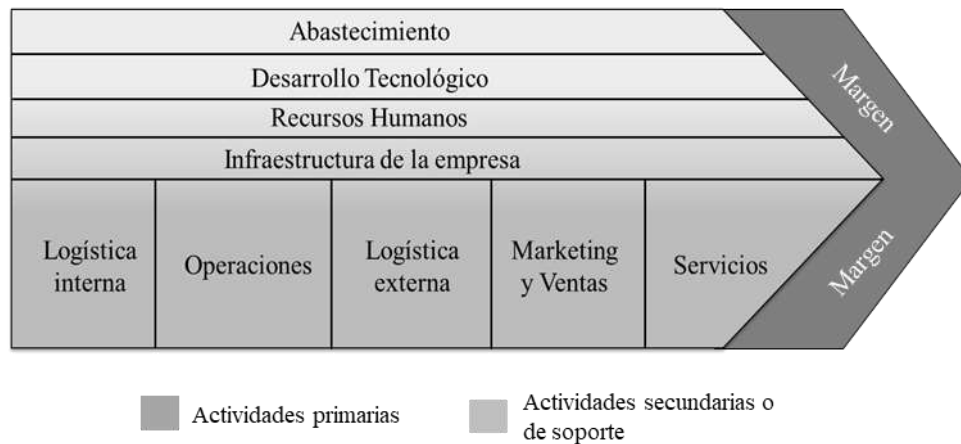


De tal manera, el diseño o estructura de la organización está determinado por la forma en que digiere la complejidad del entorno en el que opera y por tanto, como configura los diferentes subsistemas, el número de elementos operacionales en cada nivel, así como las relaciones de comunicación necesarias para asegurar la superviciencia de la organización y hacer frente a los cambios del ambiente (Regaliza, 2012).

## **2.2. Competitividad empresarial y cadena de valor**

La competitividad de una empresa se refiere a su capacidad de mantener y fortalecer la rentabilidad y participación en los mercados, con base a ventajas asociadas a sus productos o servicios, así como a las condiciones en que los ofrecen. En este sentido, la competitividad en primera instancia depende del liderazgo de la empresa por tener costos bajos o en la diferenciación que desarrolle en sus procesos, productos o servicios, con respeto a su competencia (Porter, 1985).

El concepto de *Cadena de Valor*, popularizado por Porter (1985), es un “modelo teórico que permite identificar y describir las actividades estratégicas de una organización empresarial que maximizan el valor para el cliente o consumidor final”. A dichas áreas, Porter las clasifica como: *actividades primarias*, *actividades de soporte* y agrega el concepto *margen*, para lo cual planteó el siguiente esquema representativo (Figura 6).



*Figura 6. Cadena de valor genérica*

Fuente: Tomado de Porter (1985:37)

Las *actividades primarias* son las que se encargan del desarrollo del producto o servicio y su desplazamiento al mercado, como es la producción, ensamblaje, logística interna y externa, promoción, fuerza de venta, y servicios post venta. Las *actividades secundarias* son aquellas que se llevan a cabo durante todo el proceso y dan soporte a la empresa, como es la administración, el área de recursos humanos, área de desarrollo e innovación e infraestructura, etc. Finalmente, el *margin* la diferencia entre el valor del producto o servicio y el costo de su manufactura.

Según Porter (1985), el objetivo de analizar la cadena de valor es entender cuáles son las funciones estratégicas que aportan mayor valor al negocio a través de la reducción de costos o por diferenciación. En otras palabras, una empresa ganará una ventaja competitiva si identifica y desempeña sus actividades estratégicas más barato o mejor que la competencia en un entorno empresarial. En este sentido, el enfoque no está dirigido a una empresa, sino a un grupo de empresas que están ligadas en una cadena de valor (Porter, 1985).

Se visualiza a dicho entorno empresarial como un sistema en el que los eslabones están enlazados por el flujo de materia prima de los proveedores a las instalaciones de producción o manufactura donde se transforma, así como a los

servicios de distribución que harán llegar los productos finales a los consumidores, quienes por su parte dirigirán un flujo inverso de información y capital.

Una cadena es un grupo de redes compuestas de vínculos horizontales entre empresas dentro de una región o industria, que subsecuentemente se vinculan verticalmente con otras empresas, en diferentes niveles y procesos que producen valor reflejado en productos y servicios que llegan a las manos de los consumidores (Talamini *et al.*, 2010).

En este sentido, muchos productos o servicios de una empresa pasan y eventualmente forman parte de las cadenas de valor de otras organizaciones (Figura 6). Así, las acciones de empresas en una cadena pueden influir directa o indirectamente el comportamiento en otros canales e industrias (Porter, 1985).

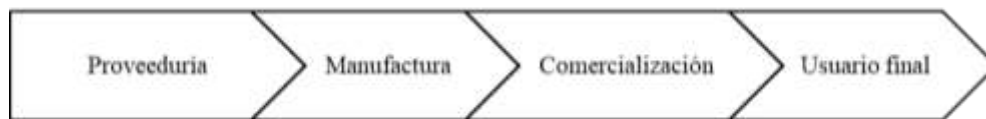


Figura 7. Cadena de valor de un sector productivo

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, la diferenciación de una empresa se refleja en el papel que tiene su producto en la cadena de valor del comprador, y por tanto debe determinar las necesidades del mismo. Ganar y mantener una ventaja competitiva depende de comprender no solo la cadena de valor de una empresa sino también cómo la empresa se ajusta al sistema de valores general.

En este sentido, Gereffi *et al.*, (2005) describen tres factores principales que explican su configuración y modo de gobernanza de los eslabones en una cadena según: la complejidad de la información y conocimiento de la cadena, la facilidad de adaptación y codificación de los eslabones, así como la capacidad de los proveedores en relación con los requerimientos de los líderes de la cadena.

En este sentido, Altenburg (2006) señala como otros factores condicionantes de las cadenas de valor a la transparencia e incertidumbre del mercado y los costos

de búsqueda en los que las empresas deben incurrir para incluirse a la cadena o mantenerse competitivos. Por lo tanto, la efectividad de una organización depende de su habilidad para adaptarse a su entorno, el cual está influenciado por la administración estratégica de los elementos que lo integran como otras organizaciones, individuos, tecnologías, entre otros. (Shah, 2005).

### **2.3. Tecnologías de información y comunicación (TIC)**

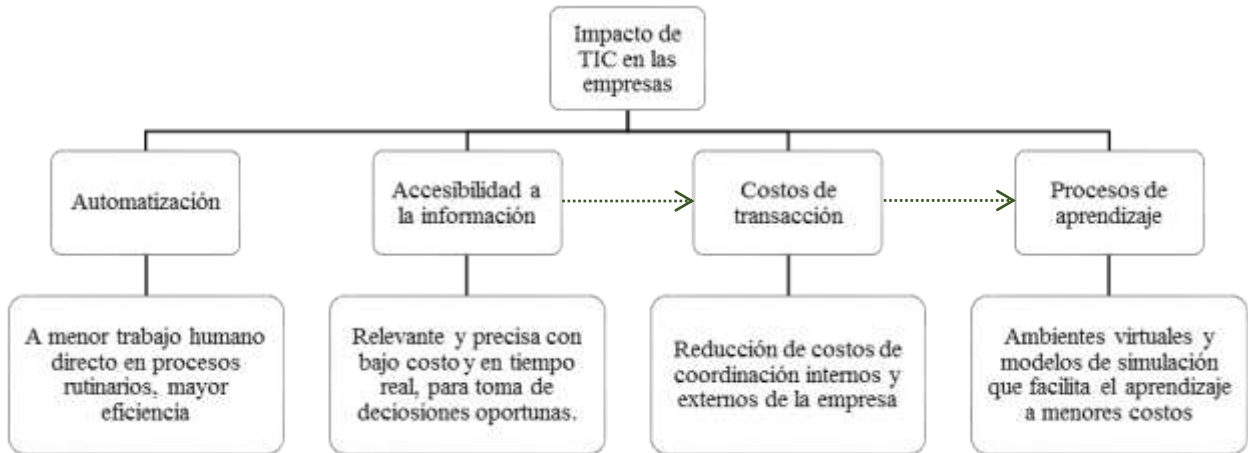
Con el creciente desarrollo de nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC), las organizaciones reconocen su importancia, dado que no solo influyen la forma como se realizan actividades individuales, sino que también, mediante el flujo de información han mejorado su habilidad de aprovechar los enlaces entre las actividades dentro y fuera de la organización, convirtiéndose en un recurso determinante para la eficiencia de la empresa, favoreciendo o limitando su competitividad según la capacidad de aprovechamiento (Porter y Millar, 1985. Millán Pereira, 1993. Saavedra y Tapia, 2013. Torres, 2016).

En este sentido, Zallo (1987, citado por Millán Pereira, 1993:8) explica que la generalización en el uso de las TIC incorpora a las economías una nueva dimensión cualitativa y cuantitativa, pues estas tecnologías permiten modificar las formas de producción, gestión y comercialización en la generalidad de sectores económicos e introducen nuevas actividades económicas.

Según Porter y Millar (1985, citado por Saavedra y Tapia, 2013:87), se pueden desglosar tres aspectos que caractericen la importancia de las TIC:

- Cambio en la estructura de la industria y de las reglas de competencia
- Creación de ventajas competitivas, otorgando a las empresas nuevas formas de vencer a sus rivales.
- Creación de nuevos modelos de negocios

Por su parte, Pierano y Suarez (2006, citado por Saavedra y Tapia, 2013:88) menciona que las vías por las cuales las TIC ayudan a mejorar el desempeño y competitividad de las empresas son principalmente: automatización, accesibilidad a la información, costos de transacción y procesos de aprendizaje (Figura 8).



*Figura 8. Impacto de las TIC en el desempeño de la empresa.*

Fuente: Elaboración propia con información de Pierano y Suarez (2006), citado por Saavedra y Tapia (2013:88).

Así mismo, es necesario considerar que las TIC están presentes en cada etapa de la cadena de valor, aunque por sí mismas, no generan ventajas competitivas a la empresa. Retomando párrafos anteriores, el enfoque parte desde como las empresas utilizan las TIC y como se relacionan entre sí tales actividades para tener un desempeño mayor a los competidores. En este sentido, las organizaciones deben emplear sus recursos estratégicamente (Saavedra y Tapia, 2013).

Por lo tanto, como hace referencia Scheel (2005; citado por Saavedra y Tapia, 2013:89), el desempeño competitivo de una empresa se alcanza cuando se utilizan las tecnologías para establecer sinergias entre las actividades básicas de los negocios, así como para su apoyo a las estructuras industriales y sus conductores externos, todos juntos bajo un marco integral y una visión estratégica.

Con la llegada de la Web 2.0, que es la evolución de la Web 1.0 y que se caracteriza principalmente por la gran cantidad de servicios disponibles a través de la interactividad entre usuarios y mayores capacidades de los lenguajes de programación dando como resultado la transición de usuarios pasivos y consumidores de contenido a usuarios activos, generadores y distribuidores del mismo (Torres, 2016). En este sentido, el alcance de las actividades de las personas y organizaciones para el comercio, comunicación, consulta, educación, entretenimiento, negocios, pago de servicios y otros ha incrementado exponencialmente. Algunos servicios que surgen de la Web 2.0 son:

- Alojamiento de archivos como audio, video, imagen o texto, entre otros.
- Blogs
- Educación en línea
- Wikis
- Redes sociales

Adicionalmente, las TIC asisten a las pymes a manejar de mejor manera las barreras de desarrollo a las que se puedan enfrentar como accesos canales de distribución y acercamiento a mercados, así como acceso a financiamientos. Las TIC permiten a los emprendedores y pequeñas empresas acceder a nuevos canales de distribución y pueden proveer los mecanismos para alcanzar una valiosa y gran cantidad de información y acceso a redes profesionales para apoyo técnico (Saavedra y Tapia, 2013).

Burke (2009) en su estudio en Hawaii, EE.UU., refiere a que el tamaño de la pyme influye en la adopción de TIC a su estructura para mejorar procesos administrativos y vincular la empresa a nuevos canales de comercialización. Según sus resultados, las medianas empresas son más propensas a adoptar tecnologías de información y comunicación que las micro o pequeñas empresas y concluye con que los cambios en las necesidades y el uso de TIC por los consumidores incentiva la adopción de estas tecnologías por la empresa.

En este sentido, la influencia de los clientes y consumidores tiene un papel importante en el aprovechamiento de las TIC. Sin embargo, la perspectiva y los conocimientos de los tomadores de decisiones al respecto, es también determinante dado la necesidad de conocimientos especializados y capacitación para su aprovechamiento. En este sentido, Saavedra y Tapia (2013) describen que la adopción de TIC por las pymes es baja debido a falta de conocimiento de sus beneficios o porque los tomadores de decisiones consideran a dichas herramientas como una inversión costosa o innecesaria.

Sin embargo, cabe destacar que la tendencia descrita anteriormente no puede generalizarse pues depende en gran medida, del tipo de herramientas tecnológicas que a las pymes interesa, como explican Jeon *et al.*, (2006) a continuación.

Los autores mencionan que entre los principales factores que determinan la adopción de las TIC en las empresas, específicamente para comercio electrónico, son el nivel de conocimiento del director de la organización sobre dichas tecnologías y sus beneficios, así como el apoyo gubernamental disponible para comercio electrónico, como estrategia de expansión de mercado. Según Jeon *et al.*, (2006), factores como el tamaño de la pyme, los costos por adopción de las TIC y la presión competitiva de la industria parecen no tener relevancia en la adopción de estas tecnologías para la empresa.

Respecto al sector agropecuario, Miller *et al.*, (2013) en el libro titulado “Usos de las TIC para agro cadenas de valor inclusivas”, hacen una descripción de algunos de los servicios TIC disponibles en el mundo para mejorar la eficiencia de las cadenas de valor agroindustriales y de otras actividades agrícolas. Dichos servicios y herramientas tecnológicas pueden ser aplicados a nivel productivo y para la comercialización y financiamiento, para el acceso a información productiva, climática, innovación y tecnología e inclusive plataformas de mercado virtual y financiamiento, disponibles principalmente para pequeños productores y empresarios.

## 2.4. Redes sociales

Si bien el concepto de red social, entendido como un grupo de personas que interactúan entre sí para la satisfacción de un fin común o para el intercambio de información (Cruz-Quiroz, 2016), existe mucho antes del surgimiento de internet.

Desde el punto de vista de las TIC y gracias a la Web 2.0, la era de las redes sociales como se conoce hoy en día inició hace 20 años y en la actualidad, existen gran cantidad de plataformas con diferentes objetivos y reglas por lo que su uso varía cada vez más conforme transcurren el tiempo y según surgen en el mercado nueva redes sociales.

### 2.4.1. Definición e historia de las redes sociales

Convencionalmente se refiere a las redes sociales como aquellos servicios o plataformas virtuales donde se congregan un gran número de usuarios para formar una comunidad que crea e intercambia contenido generado por ellos mismos, a través de un perfil público o privado en el que adicionalmente, los internautas pueden generar una lista de otros usuarios con quienes comparten una conexión, así como visualizar e interactuar con la lista de conexiones de otros usuarios dentro de la plataforma (Boyd y Ellison, 2007; Kaplan y Haenlein, 2010; D'Andrea *et al.*, 2012).

De tal manera, la noción de participación y el establecimiento de conexiones son el eje principal de las redes sociales, en donde los usuarios propician el dialogo abierto a través del intercambio de información en distintos formatos como texto, imagen, audio y video. En este sentido, la influencia y la credibilidad que se generan los usuarios son factores que se convierten en un modo de gobernanza para la comunidad.

Si bien no está claro quien concibió por primera vez las palabras “*social media*” o red social, algunos autores lo atribuyen a la empresa AOL en 1997, tras el



surgimiento de AOL Instant Messenger (AIM), el primer servicio de mensajería instantánea (Moreno, 2014). En ese mismo año surge SixDegrees.com en Nueva York, considerada como la primera red social según la definición anterior, pues fue la primera en combinar las funciones de “crear perfil” y “lista de amigos”, permitiendo a sus usuarios contactar a otros e intercambiar mensajes instantáneos (Boyd y Ellison, 2007).

A finales de los 90 y principios del 2000, ya existían otras redes sociales que incluyeron otras herramientas que permitían a los internautas crear perfiles personales o profesionales y a su vez, visualizar listas de recomendaciones de contactos en su perfil. Algunas redes sociales populares en el momento fueron AsianAvenue, BlackPlanet, LiveJournal y MiGente, la cual estaba dirigida al público hispano en Estados Unidos y que alcanzó el registro de 3 millones de usuarios.

El uso principal que daban los usuarios a las redes mencionadas era principalmente el ocio o entretenimiento, compartir información del día al día. Sin embargo, lo que Boyd y Ellison (2007) califican como la siguiente ola en las redes sociales, fue el surgimiento de Ryze.com en el 2001, la cual se centraba en impulsar o fortalecer redes comerciales en la comunidad empresarial y de tecnología de San Francisco, incluyendo “emprendedores creadores de futuras redes sociales como Tribe.net y LinkedIn”, según palabras de su fundador A. Scott (citado por Boyd y Ellison, 2007).

Gracias al rápido incremento de usuarios en internet y por la creciente popularidad de los blogs, surgen nuevos sitios como MySpace en el 2003, siendo la primera red social que aceptó a menores de edad como parte de su plataforma. Un año más tarde, Facebook es creada originalmente para apoyar redes universitarias, inicialmente en Harvard y después entre otras instituciones en la que, para registrarse, los usuarios requerían un correo electrónico universitario. En el 2005, Facebook abre sus puertas a estudiantes de preparatoria y a profesionistas afiliados a una red empresarial; sin embargo, es a partir del 2006 que esta red social comienza su recorrido como la plataforma con más usuarios en el mundo (Boyd y Ellison, 2007).

Así, las redes sociales ganaron mucha popularidad no solo por acercar a las personas y establecer relaciones entre conocidos, sino también porque los usuarios encontraron en estos servicios la posibilidad de contactar personas afines a sus intereses, sin importar el idioma o ubicación geográfica (Karjaluoto, 2008).

#### 2.4.2. Clasificación de las redes sociales

Existe aparente confusión entre académicos y profesionales acerca de lo que es aceptable considerarse como una red social, por lo que existen distintas clasificaciones. Una de estas es enmarcada por Kaplan y Haenlein (2010) quienes hacen su categorización en función al tipo y cantidad de información que los usuarios revelan a través de estas plataformas, a lo que los autores califican como “auto revelación” y “presencia social o riqueza de la plataforma” respectivamente, como se muestra en el Cuadro 4.

Cuadro 4. Clasificación de redes sociales.

		<i>Presencia social / Riqueza en medios</i>		
		<i>Bajo</i>	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>
<i>Auto revelación</i>	<i>Bajo</i>	Proyectos colaborativos (Wikipedia)	Comunidades de contenido (YouTube)	Mundos de juego virtual (Mundo de warcraft)
	<i>Alto</i>	Blogs	Sitios de redes sociales (Facebook)	Mundos de vida social virtual (Second Life)

Fuente: Tomado de Kaplan y Haenlein (2010:62)

Como explica Kaplan y Haenlein (2010), los proyectos colaborativos permiten la integración y creación simultanea de contenido, principalmente escrito por los usuarios, como es el caso de Wikipedia donde las personas pueden agregar, remover o editar contenido disponible en dicha plataforma. Por esta razón, los proyectos colaborativos son considerados como la mejor manifestación democrática

de creación de contenido por los usuarios y han ganado popularidad como fuente de información entre la población.

Los blogs, que representan el primer acercamiento a las redes sociales como se conocen hoy en día, son equivalentes a la página web personal donde sus creadores publican cualquier tipo de información de su interés y que está abierta a un público lector que puede interactuar a través de los comentarios escritos en el blog. Actualmente, estas plataformas son más dinámicas donde los creadores pueden publicar no solo contenido escrito, sino también audio, video e imágenes.

Por su parte, las comunidades de contenido tienen como objetivo principal el intercambio entre los usuarios de contenido en distintos formatos. Por ejemplo, para compartir texto escrito como libros, existe BookCrossing; para imágenes existe Flickr o Instagram como el más popular actualmente; para video está YouTube o para presentaciones de power point, existe SlideShare.

En cuanto a las redes sociales, Kaplan y Haenlein (2010) las describen como aplicaciones que permiten a los usuarios crear un perfil con información personal (incluyendo imágenes, videos, audio y blogs), para conectar o invitar a familia, amigos y colegas a tener acceso a ese perfil e intercambiar con ellos correos electrónicos o mensajes instantáneos, a través de dicha plataforma.

Por su parte, Ponce (2012) explica que la propuesta más extendida parte de la clasificación de los portales de Internet, diferenciando entre horizontales o generales y verticales o especializadas. En este sentido, las redes sociales *horizontales* están dirigidas al público en general, y se centran en los contactos, independientemente de la temática. Por lo tanto, la motivación que impulsa su uso es la interrelación general y personal, sin un propósito concreto, a través de las herramientas como crear un perfil, compartir contenidos y generar listas de contactos (Facchin, 2018).

Las redes sociales *verticales*, por el contrario, siguen una tendencia hacia la especialización y aunque cada vez ganan más usuarios, constantemente surgen nuevas plataformas para dar cabida a los gustos e intereses de las personas que

buscan un espacio de intercambio. En este sentido, las redes sociales verticales se pueden sub clasificar como sigue (Ponce, 2012):

*Cuadro 5. Redes sociales verticales, ordenadas por subcategorías de acuerdo con Ponce (2012)*

Subcategorías	Descripción
Por temática	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Profesionales</i>, enfocadas a los negocios y actividades comerciales, cuyo objetivo consiste en compartir experiencias y relacionar grupos, empresas y usuarios interesados en la colaboración laboral;</li> <li>▪ <i>Identidad cultural</i>,</li> <li>▪ <i>Aficiones</i>. Estas redes sociales están dirigidas a los amantes de alguna actividad de ocio y tiempo libre como, por ejemplo, cine, deportes extremos, fotografía, cocina, etc.;</li> <li>▪ <i>Movimientos sociales</i>, los cuales se desarrollan en torno a una preocupación social;</li> <li>▪ <i>Viajes</i>, que han ganado popularidad a las tradicionales guías de viajes a la hora de preparar una salida pues permite a sus usuarios viajeros compartir sus experiencias por todo el mundo;</li> <li>▪ <i>Otras temáticas</i>. Encontramos, por ejemplo, redes sociales especializadas en el aprendizaje de idiomas, plataformas con fines religiosos, etc.</li> </ul>
Por actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Microblogging</i>. Estas redes sociales ofrecen un servicio de envío y publicación de mensajes breves de texto. También permiten seguir a otros usuarios, aunque esto no establece necesariamente una relación recíproca, como Twitter;</li> <li>▪ <i>Juegos</i>, donde se congregan usuarios para jugar y relacionarse con otras personas mediante los servicios que ofrecen;</li> <li>▪ <i>Geolocalización o georreferencia</i>, en la que los usuarios localizar contenido en función a una ubicación, por ejemplo, restaurantes en el centro de la ciudad de México;</li> <li>▪ <i>Marcadores sociales</i>. La actividad principal de los usuarios de marcadores sociales es almacenar y clasificar enlaces para ser compartidos con otros y, así mismo, conocer sus listas de recursos.</li> </ul>

Subcategorías	Descripción
	Estos servicios ofrecen la posibilidad de comentar y votar los contenidos de los miembros, enviar mensajes y crear grupos como Pinterest.
Por contenido compartido	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="516 390 1414 474">▪ <i>Fotos</i>. Estos servicios ofrecen la posibilidad de almacenar, ordenar, buscar y compartir fotografías como Instagram.</li> <li data-bbox="516 495 1414 684">▪ <i>Música</i>. Especializadas en escuchar, clasificar y compartir música, permiten crear listas de contactos y conocer, en tiempo real, las preferencias musicales de otros miembros, por ejemplo, SoundCloud o Spotify.</li> <li data-bbox="516 705 1414 936">▪ <i>Videos</i>. Los sitios web de almacenamiento de vídeos se han popularizado de tal manera que en los últimos años incorporan la creación de perfiles y listas de amigos para la participación colectiva mediante los recursos de los usuarios, y los gustos sobre los mismos. Algunos son: Youtube o Vimeo.</li> <li data-bbox="516 957 1414 1083">▪ <i>Documentos</i>, donde se pueden encontrar, publicar y compartir los textos definidos por nuestras preferencias de una manera fácil y accesible. Su mayor exponente es Scribd y SlideShare.</li> <li data-bbox="516 1104 1414 1230">▪ <i>Lectura</i>. Estas redes sociales no sólo comparten opiniones sobre libros o lecturas, sino que además pueden clasificar sus preferencias literarias y crear una biblioteca virtual de referencias.</li> </ul>

Fuente: Tomado de Ponce (2012),

<http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/en/internet/web-20/1043-redes-sociales?start=3>

En fuentes más recientes como Cruz-Quiroz (2016), Barnhart (2017) y Foreman (2017), se destaca la diferenciación de plataformas de comunicación según el formato principal del contenido y al tipo de información que fluye en ellas. En este sentido, los autores señalados coinciden en que las redes sociales a las que se refiere en la presente investigación forman el primer tipo de plataformas, las cuales se usan principalmente para interactuar con otros usuarios a través de

comentarios (*posts*), compartir información (*share*), mensajería instantánea y creación de grupos de amigos como en Facebook, LinkedIn o Twitter.

No obstante, Cruz-Quiroz (2016) expone que las redes sociales se pueden clasificar en redes sociales profesionales, redes sociales generalistas y redes especializadas, donde las primeras están orientadas a crear vínculos entre profesionistas, técnicos y especialistas de diferentes disciplinas para facilitar los negocios o la investigación. Las redes sociales generalistas por su parte, se abren a todo tipo de actividades que pueden incluir el comercio y negocios, así como el ocio y entretenimiento, mientras que las especializadas se centran en temas específicos como tecnología, mercados, cine, música, etc.

Además de las redes sociales como primer tipo, Barnhart (2017) agrega a su clasificación los siguientes niveles:

- *Sitios para compartir imagen y texto*: Son las redes en donde la interacción entre usuarios se basa en el contenido visual, principalmente de imágenes y videos cortos de no más de 10 segundos, como Instagram, Pinterest, Snapchat e Imgur. Según el autor, el interes de los usuarios en este tipo de contenido ha incrementado sustancialmente dada la facilidad para digerir la información en formato de imagen, como bien refiere la frase - una imagen dice más que mil palabras-, es por ello que cada vez más marcas tienden a usar estas plataformas para seducir a la audiencia sobre sus productos.
- *Sitios de video*: Siguiendo a la tendencia de la preferencia de los usuarios por el contenido visual, estas plataformas como YouTube y Vimeo basan su contenido en el formato de video, independiente de su duración, en donde además, los usuarios pueden interactuar directamente con los creadores de contenido a traves del campo de comentarios y notificaciones de “me gusta” o disgusta.
- *Blogs*: Estos sitios o plataformas, Tumblr por ejemplo, son consideradas como las precursoras de las redes sociales modernas. El contenido que fluye en este medio es principalmente escrito, lo que da a los usuarios la libertad

de extender su opinión más allá de un comentario limitado a un número de caracteres.

- *Sitios de discusión social*: Son las plataformas que reemplazan a los foros tradicionales, en donde se concentran usuarios con intereses comunes para intercambiar ideas u opiniones sobre temas específicos. Sitios como *Reddit*, *Quora* y *Yahoo! Respuestas*, entran a esta clasificación.

Foreman (2017), por su parte, hace una estratificación de las plataformas de comunicación modernas en diez tipos:

- *Redes sociales*
- *Redes de intercambio de medios*, como son imágenes y video.
- *Foros de discusión*
- *Redes de cotejo y marcado (bookmarking)*. Permiten a los internautas descubrir, guardar, compartir y discutir contenido nuevo o en tendencia, como por ejemplo Pinterest y Flipboard.
- *Redes de opinión del consumidor*. Son un espacio virtual como Yelp y Zomato, donde los usuarios pueden compartir su experiencia como consumidores de cualquier tipo de negocio, por ejemplo, hoteles, restaurantes, librerías, aerolíneas, etc.
- *Blogs*
- *Redes basadas en intereses*, como por ejemplo Houzz que es una red social de diseñadores de interiores donde comparten información de tendencias en colores y estilos, diseñadores profesionales, etc.
- *Redes sociales de compra*, las cuales sirven como tiendas en línea donde además se puede ver y compartir reseñas sobre el servicio de la plataforma y de los productos ofertados, identificar tendencias y seguir marcas.
- *Redes de información especializada*, como puede ser sobre la economía, mercados, industria, tecnología, etc.
- *Redes anónimas*, que no siguen un objetivo específico sino mantener la anonimidad de los usuarios a la hora de intercambiar información,

por lo que son usadas principalmente como medio de desahogo para expresar críticas sobre personas, empresas o marcas.

## **2.5. Impacto de las redes sociales en la competitividad de las pymes**

Con la llegada de la Web 2.0, se pronosticaba que el internet provocaría un mayor aislamiento entre las personas. No obstante, la realidad ha demostrado lo contrario. Aunque iniciaron como una herramienta digital para contactar e intercambiar información entre usuarios a través de un perfil personal o individual, las redes sociales han tomado un papel importante en el campo de la comunicación contemporánea pues han ofrecido nuevas oportunidades al convertirse en una potencial herramienta estratégica.

Según Celaya (2008), la mayoría de los consumidores descubre nuevos productos y servicios a través de las plataformas en la web social, de los cuales, una tercera parte de ellos toma decisiones de compra basados en la información disponible en redes sociales, cuyo flujo representa el 15% del tráfico en internet.

En este sentido, las empresas están incrementando su presencia en redes sociales y más allá de ser una herramienta de comunicación, su uso se ha dirigido a complementar distintos procesos importantes para la organización como el marketing, posicionamiento de marca, fortalecimiento de la relaciones con los clientes (CRM), el reclutamiento de personal y la creación de redes de negocios con proveedores u otros actores clave, gracias a que las redes sociales permiten crear y gestionar una amplia agenda de contactos (Celaya, 2008; Derham *et al.*, 2011; D'Andrea *et al.*, 2012 y Parveen *et al.*, 2016).

Así mismo, Stanley (2013) sugiere que a través de las distintas interacciones que se dan por medio de las redes sociales, las pymes pueden beneficiarse gracias al *capital social* que pueden generar, entendido como la transparencia, compromiso y credibilidad de la información disponible por estos medios y que permite el



fortalecimiento de la cadena de valor, ya que las redes sociales sirven como repositorio de información de los consumidores que puede ayudar a las organizaciones a entender sobre las necesidades de sus clientes, pues a través de estas plataformas se puede concebir el tipo de información que los usuarios consumen y comparten a sus contactos, quienes a su vez son clientes potenciales para la empresa, así como descifrar tendencias de mercado e información del sector que puede ser de interés para las empresas (Dah., *nil et al*, 2014 y Parveen *et al.*, 2016).

Por su parte, el valor de las redes sociales para los consumidores recae en el acceso directo que tienen a la información de las empresas sobre el contacto, por ejemplo, especialmente cuando las organizaciones no cuentan con sitios web u otros medios que proporcionen información de contacto o especificaciones de sus servicios. Adicionalmente, el consumidor puede conocer y crear una percepción de la empresa y la marca a través de estas plataformas, gracias al contenido disponible en sus redes sociales, el cuál puede ser original creado por la empresa o sobre los comentarios y opiniones de otros clientes y el tiempo de respuesta a solicitudes de información adicional, como por ejemplo a través de la herramienta Messenger de Facebook. De tal manera, las redes sociales permiten entablar interacciones que fortalecen la relación cliente-empresa (Parveen *et al.*, 2016).

Por tanto, las redes sociales pueden propiciar un impacto positivo en el rendimiento de las organizaciones y fortalecer distintos procesos en términos de reducción de costos de promoción y difusión, manejo de relaciones cliente-empresa y acceder a información potencial relevante para la organización, así como para cada nivel operacional dentro de la misma como se muestra en la siguiente figura (Fig. 9).

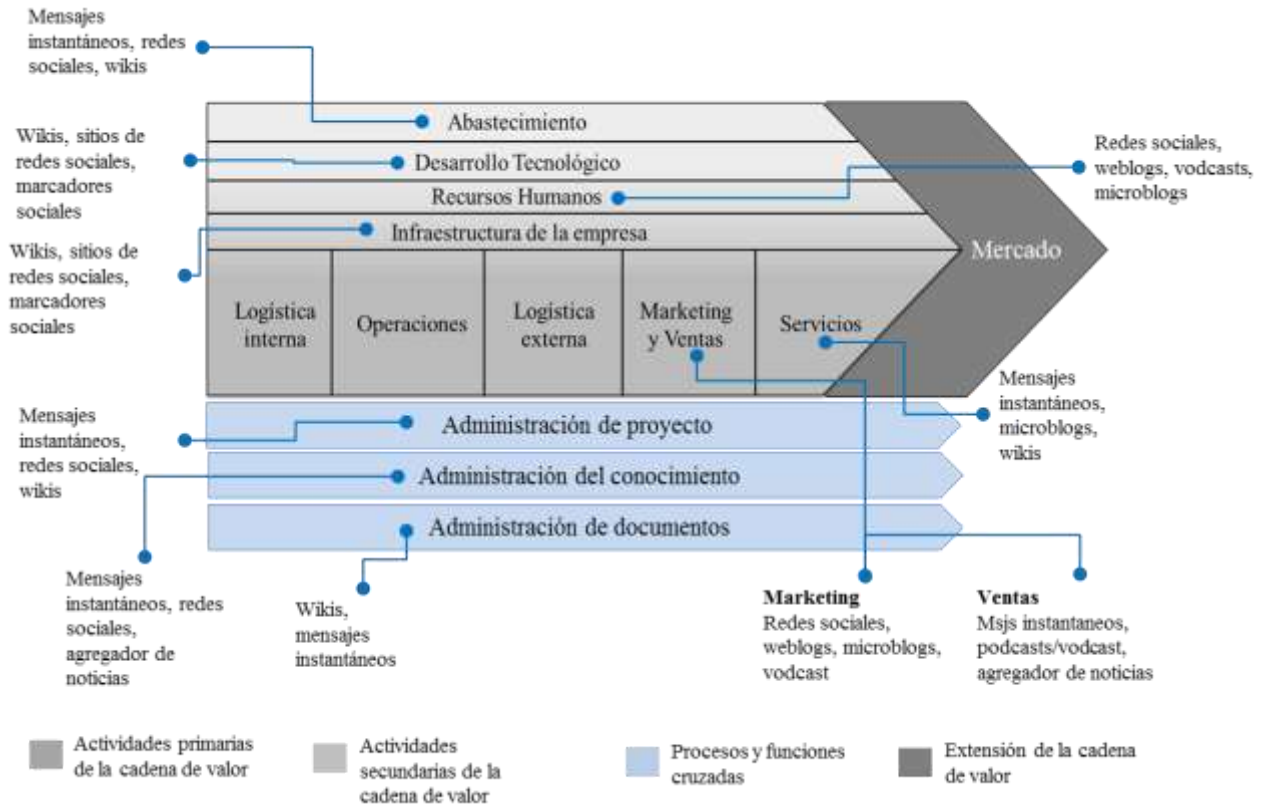


Figura 9. Mapeo del uso de redes sociales en una cadena de valor.

Fuente: Tomado de Goetz Partners (2014:6).

Si bien el impacto que tienen difiere entre pymes y empresas grandes, las pymes parecen entender el potencial de estas plataformas para su negocio. Dadas sus características, se esperaría, por ejemplo, que las pymes tuvieran mayor flexibilidad para manejar la retroalimentación de sus clientes, a diferencia de las grandes empresas (Eggers *et al.*, 2016).

Sin embargo, es común que algunas pymes carezcan de una orientación empresarial fijada en objetivos como la maximización de utilidades o la creación de ventajas competitivas. Por el contrario, en muchas ocasiones los motivos sociales y familiares como mantener la identidad del negocio y las relaciones de parentesco sobresalen en el desempeño de las micro, pequeñas y medianas empresas (Derham *et al.*, 2011). Así mismo, es muy común que las pymes sean administradas

por los dueños, quienes generalmente desempeñan muchas otras funciones dentro de la organización (Eggers *et al.*, 2016).

En este sentido, si una pyme tiene una administración centralizada y a su vez carece de planeación estratégica, es altamente probable que el impacto de las redes sociales se vea mermado, especialmente si los tomadores de decisiones carecen de los conocimientos suficientes sobre el aprovechamiento de estas plataformas, así como de otras tecnologías.

Por el contrario, las pymes que desarrollen un espíritu emprendedor y una orientación dirigida al mercado, son más propensas a implementar las redes sociales de manera proactiva e innovadora, especialmente para detectar nuevas oportunidades que, en el corto, mediano o largo plazo pueden llevar al crecimiento de la empresa (Eggers *et al.*, 2016; Parveen *et al.*, 2016).

Si bien, la orientación estratégica de las empresas influye la implementación y uso de tecnologías de la información como las redes sociales, el uso de estas herramientas por sí mismas no son determinantes para impulsar el rendimiento de las empresas. Así mismo, adoptar las redes sociales implica que las empresas estén dispuestas a abrir el canal de comunicación con el público y tener la capacidad para afrontar las consecuencias positivas y negativas que puede representar (Parveen *et al.*, 2016).

Acerca del impacto de las redes sociales en las pymes del sector agropecuario, existen estudios alrededor del mundo como en Kenia, donde los productores emplean las redes sociales, principalmente Facebook para satisfacer necesidades de información científica, de tecnología y capacitación (Kipkurgat *et al.*, 2016).

En Nueva Zelanda, Stanley, (2013) analiza el impacto de Twitter para los pequeños productores y concluye que el valor de las redes sociales en el sector recae en el valor del capital social, pues facilita la vinculación entre productor-industria-consumidor gracias al intercambio de información de mercado y transferencia tecnológica, de manera transparente.

En EE.UU., Burke (2009) sugiere que el uso de foros virtuales permite a las micro y pequeñas empresas especialmente en el medio rural, a combinar recursos como información sobre potenciales compradores y nuevas tendencias de mercado.

Por su parte en Canadá, LeBoeuf *et al.*, (2012) encontraron que el 84% de personas dedicadas a la agricultura (productores, trabajadores de campo, agro negocios y estudiantes) en Ontario usan redes sociales y el 73% consideran a estas herramientas como importantes para su actividad. En este sentido, Twitter y YouTube son las plataformas más consultadas con fines relacionados a la agricultura, especialmente para compartir y capturar información. La creación de redes profesionales y su uso para marketing ocupan el segundo y tercer lugar, respectivamente como principales razones por la cual usan las redes sociales, mientras que Facebook se emplea esencialmente para uso personal.

En cuanto al uso de las redes sociales por las pymes en México, aun no se han encontrado publicaciones referente pymes del sector agropecuario y agroindustrial, a nivel nacional.

Así mismo, cabe aclarar que existe una gran cantidad de información principalmente en blogs y en las mismas redes sociales sobre su uso y el potencial que representan para las pymes; sin embargo, la mayoría son de carácter descriptivo y muchas veces carecen de fuentes bibliográficas, por lo que la credibilidad de la información es incierta. En este sentido, se evitó su uso más allá de considerarse como antecedente.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

- 3.1. Planteamiento del Problema
- 3.2. Justificación
- 3.3. Preguntas de Investigación
- 3.4. Objetivos
- 3.5. Hipótesis
- 3.6. Diseño de investigación

## Capítulo III. Metodología

### 3.1. Planteamiento del Problema

Dado el entorno actual de globalización y dinamismo, se han agudizado las diferencias entre los agentes productivos con capacidad para competir en el mercado y los que carecen de condiciones para hacerlo como las pymes, acentuando la débil integración comercial entre estas y los consumidores, que se ven afectadas por la operación de numerosos agentes intermediarios.

Según datos de INEGI (2016a), solo el 2.2% de las pequeñas empresas y 5.6% de las empresas medianas están vinculadas a un canal de comercialización, mientras que el resto que no tiene vinculación a una cadena se debe a la falta de información sobre tendencias de mercado, seguido de bajos niveles de productividad y elevados costos de transacción.

En el sector agropecuario, la tendencia de desigualdad entre empresas grandes y pymes es quizá más marcada que en otros ramos productivos debido en parte, a la falta de organización y asociación estratégica con eslabones claves como, por ejemplo, la industria de alimentos o energéticos (Romero, 2013).

Es por ello que, la participación en el mercado de los pequeños productores y de las pymes se ve limitada a depender de intermediarios en una cadena de comercialización que incluye comerciantes mayoristas, minoristas, distribuidores, entre otros, los cuales adquieren el producto a pie de huerta o en los mercados locales para vender al siguiente eslabón hasta llegar al consumidor final, mermando los márgenes de utilidad de las pymes agropecuarias.

En la Ciudad de México y zona conurbada, siendo la región más poblada del país y con mayor acceso a servicios y tecnología como es el internet y las redes sociales, aún se detectan problemas que afectan el desarrollo de las actividades

agropecuarias de las pymes en la región, como la presencia excesiva de intermediarios que representa el 14% de las problemáticas tiene como consecuencia la disminución de precios, que es el 21% respectivamente (INEGI, 2018). Dada esta realidad y al carecer de información sobre clientes o socios potenciales y de estrategias para llegar a ellos, la competitividad en el mercado de las pequeñas y medianas empresas del sector agropecuario se ve rezagada.

### **3.2. Justificación**

El internet y otras tecnologías de información y comunicación (TIC), como son las redes sociales han contribuido en romper la barrera del acceso a la información de manera oportuna y a bajo costo. En la comunidad empresarial, estas se han popularizado como una herramienta de mercadotecnia para promocionar la marca y para conectar con los clientes, por lo que su estudio se ha centrado en el enfoque mercadológico y es por ello que existe gran cantidad de información al respecto. Sin embargo, su potencial va más allá, pues son una herramienta de comunicación y una fuente de información útil para identificar oportunidades de negocio e impulsar la vinculación a nuevos canales de comercialización.

Las redes sociales no solo facilitan la comunicación con clientes potenciales, sino que también permiten identificar y monitorear otros actores como proveedores, distribuidores, instituciones de investigación, entre otros; que pueden tener un papel estratégico en la integración comercial y formación de cadenas de valor que resulten en menos intermediarios y, en consecuencia, mejores márgenes de utilidad para las pequeñas y medianas empresas.

Para las pymes del sector agropecuario, que son el objeto de estudio de la presente investigación, existen iniciativas de investigación en otros países sobre el acceso a información especializada a través de las redes sociales y otras plataformas virtuales sobre temas como tecnologías de producción, mercados y financiamiento (Burke, 2009; Vassiliadou *et al.*, 2011; Miller *et al.*, 2013; Stanley,

2013). Mientras que, en México por su parte, no se han encontrado estudios sobre el uso de estas herramientas por pymes del sector agropecuario.

Si bien es cierto que las pymes en general comparten características, el sector productivo al que pertenecen y la región donde se ubican, influye en su comportamiento comercial.

Es por ello que, debido a su proximidad con el mercado más grande del país y por ser la región con mayor acceso a las tecnologías de información y comunicación como son las redes sociales e internet, la presente investigación se centra en analizar el comportamiento de las pymes agropecuarias de la zona conurbada de la Ciudad de México sobre el uso que dan a las redes sociales como herramienta estratégica para impulsar la integración comercial y agregación de valor.



### **3.3. Preguntas de Investigación**

#### ***General***

- ¿Qué importancia tienen las redes sociales como herramienta alternativa de vinculación e integración comercial para las pymes agropecuarias de la Ciudad de México y zona conurbada?

#### ***Específicas***

- ¿Qué factores llevan a las pymes usar redes sociales como alternativa de vinculación e integración comercial?
- ¿El uso de redes sociales como herramienta alternativa de vinculación-integración comercial genera valor agregado al negocio de las pymes del sector agropecuario?

### **3.4. Objetivos**

#### ***General:***

- Analizar la importancia que tienen las redes sociales como herramienta estratégica alternativa de integración comercial, para las pymes del sector agropecuario en la Ciudad de México y zona conurbada.

#### ***Específicos:***

- Determinar los factores que llevan a las pymes agropecuarias a adoptar las redes sociales como herramienta estratégica.
- Definir el valor generado al negocio de las pymes por el uso de las redes sociales como herramienta estratégica de integración comercial.

### **3.5. Hipótesis**

1. El valor de las redes sociales en el sector agropecuario recae en la vinculación entre productor-industria-consumidor gracias al intercambio de información de mercado, contactos y transferencia tecnológica, de forma rápida y transparente.
2. El uso de las redes sociales en las pymes agropecuarias está relacionado con el nivel de conocimiento y disposición de los tomadores de decisiones de la organización, así como de la presencia de clientes potenciales y competidores en dichas plataformas.
3. Las redes sociales usadas como herramienta estratégica, basado en una planeación dirigida, facilitan la detección y seguimiento de clientes y socios potenciales que incrementen el valor del negocio a través de aumento de ventas o disminución de costos.

### **3.6. Diseño de investigación**

Se realizó un estudio descriptivo, transversal y de carácter mixto con base en herramientas de la fenomenología como metodología de investigación, para interpretar el significado que los tomadores de decisiones y los empleados de las pymes agropecuarias dan a las redes sociales y como es su uso para beneficio de la empresa.

La investigación se llevó a cabo a partir de la recopilación de información proveniente de una selección de fuentes directas e indirectas especializadas en el tema y de una investigación de campo llevada a cabo en dos fases, para su posterior integración, análisis e interpretación de los datos obtenidos.

En la primera fase del trabajo de campo, se realizaron 15 entrevistas semiestructuradas a empresarios y empleados de pymes del sector agropecuario del país, seleccionados al azar, tomando como guía un cuestionario diseñado inicialmente como prueba piloto (Anexo 1). En la segunda fase, se eligió una muestra de conveniencia de 30 pymes que se dedican a la producción, comercialización o servicios relacionados con el sector agropecuario en la Ciudad de México y zona conurbada, para la aplicación de una encuesta (Anexo 2) que se llevó a cabo de forma presencial en 18 casos con el apoyo de una tablet Ipad 3 para la recolección de respuestas; y de forma virtual en los 12 casos restantes, a través de la herramienta de mensajería *Messenger* de Facebook y por correo electrónico.

La ubicación y selección de casos se realizó en el marco de la “Expo México Alimentaria Food Show”, organizado por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, SAGARPA y por la Agencia de Servicios a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios, ASERCA, llevado a cabo en la Ciudad de México en diciembre de 2016 y 2017, respectivamente, con el objetivo de aprovechar la reunión de pymes con las características de deseadas en un mismo establecimiento.

Adicionalmente, se utilizó el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) de INEGI como herramienta de apoyo para la selección de casos y la aplicación *Google Forms*, herramienta gratuita e ilimitada para el diseño del formulario de la encuesta y para captura de las respuestas.

Cabe señalar que, para obtener las 12 encuestas que se realizaron de forma digital, se contactaron vía correo electrónico y por Facebook a 41 empresas del ramo agropecuario localizadas en la Ciudad de México y zona conurbada siguiendo una estrategia de “presentación del investigador- respuesta de la pyme - invitación de participar la encuesta – respuesta positiva/negativa de la pyme – agradecimiento del investigador”.

### 3.6.1. Variables. Definición conceptual y operacional

A partir de lo revisado en el marco teórico y conceptual, se eligieron las siguientes variables para identificar la importancia que tienen las redes sociales como herramienta estratégica para la integración comercial de las pymes objeto de estudio, las cuales se consideraron en las entrevistas y encuestas para su posterior análisis:

- Factores de la organización

*Definición conceptual:* Elementos o componentes que marcan o definen a la organización con respecto a su entorno.

*Definición operacional:* Se refiere al tamaño de la pyme y subsector productivo al que pertenece la organización (Burke, 2009 y Eggers *et al.*, 2016).

- Presencia en redes sociales

*Definición conceptual:* Si la pyme utiliza o no las redes sociales.

*Definición operacional:* Se refiere a las plataformas más usadas y a la antigüedad en ellas (*Facebook, Whatsapp, YouTube*, etc.). así como el nivel de conocimiento de los tomadores de decisiones y del administrador de las redes sociales (LeBoeuf *et al.*, 2012).

- Interacción

*Definición conceptual:* Uso de las redes sociales como herramienta de comunicación, búsqueda de información o difusión.

*Definición operacional:* Nivel de uso para comunicación entre empleados y empleadores, así como para con clientes, proveedores u otros actores (Parveen *et al.*, 2016).

- Valor potencial de la presencia en redes sociales

*Definición conceptual:* Percepción de utilidad o beneficio que alcanzan las pymes sobre el uso de estas herramientas para satisfacer una necesidad.

*Definición operacional:* Percepción sobre cambios en ventas, crecimiento del negocio y desarrollo de alianzas estratégicas (comerciales, investigación, tecnología, financiamiento, etc.) (Jeon *et al.*, 2006 y Stanley, 2013).

### 3.6.2. Diseño del cuestionario

Con el objetivo de tener un primer acercamiento con las pymes de interés y para generar un preámbulo sobre su percepción respecto a las redes sociales, se realizó una prueba piloto con el diseño del primer cuestionario de 25 preguntas abiertas y cerradas, en el que se solicitó la siguiente información (Anexo 1) en formato de entrevista semiestructurada:

- Giro y subsector en que se especializa la empresa
- Número de empleados
- Entidad federativa donde se ubica
- Rol del entrevistado dentro de la empresa
- Presencia de la empresa en redes sociales
- Tipo de información que consulta o publica en redes sociales
- Ventajas y desventajas que percibe la empresa del uso de las redes sociales

Con base en la experiencia durante la aplicación de las entrevistas en la prueba piloto, se rediseño el cuestionario para aplicarlo en formato de encuesta, el cual se divide en tres secciones, basado en las preguntas de investigación del presente estudio y en base a la información del artículo de Derham *et al.*, (2011), (Anexo 2).

La primera parte de la encuesta se diseñó para obtener información básica de la empresa como: giro económico, subsector productivo, tamaño de la organización, presencia en redes sociales y nivel de conocimiento sobre el concepto de cadena de valor.

La segunda sección se delimitó únicamente para las empresas que no tienen presencia en redes sociales donde se solicitó a los encuestados información sobre su percepción de las redes sociales, ventajas y desventajas, así como del uso de cuentas personales en redes sociales por los miembros de la organización como dueños, socios y empleados para beneficio de la misma.

Finalmente, en la tercera sección dirigida a las empresas que tienen presencia en redes sociales, se solicitó información sobre las redes sociales más usadas, así como el tiempo de antigüedad y el nivel de conocimiento de los encuestados sobre dichas plataformas, los objetivos con que usan estas plataformas, así como la percepción que tienen los miembros de la empresa sobre su influencia en el fortalecimiento del negocio y la cadena de valor.

### 3.6.3. Análisis e interpretación de resultados

Dado que los datos obtenidos de las entrevistas y encuestas son de carácter cualitativo y cuantitativo, el análisis y tratamiento de dicha información se centró en determinar valores porcentuales y frecuencias sobre las expectativas y realidades descritas por los participantes en dicha investigación. Cabe señalar que no se hicieron otro tipo de pruebas estadísticas

Los datos son presentados en tablas y gráficas para demostrar el peso que tienen entre los mismos.

# **CAPITULO IV.**

## **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

- 4.1. Información general de las pymes evaluadas
- 4.2. Análisis e interpretación de resultados
- 4.3. Interpretación de resultados

## **Capítulo IV. Presentación, análisis e interpretación de resultados**

### **4.1. Información general de las pymes evaluadas**

La Expo México Alimentaria es un evento organizado anualmente por SAGARPA y otras instituciones con el objetivo de concentrar en un mismo lugar a empresas micro, pequeñas, medianas y grandes de toda la república que se dediquen a la comercialización, producción, investigación o consultoría relacionada con el sector agroalimentario, así como compradores de otras nacionalidades. Según los resultados reportados en la página web del evento, hubo una recurrencia de 56 mil asistentes, 600 expositores nacionales e internacionales y 122 invitados.

Para efectos de la presente investigación, se asistió al evento en las ediciones 2016 y 2017, respectivamente para aprovechar la disposición logística de las empresas participantes en la Expo México Alimentaria.

#### **4.1.1. Entrevistados**

Con el objetivo de sondear de manera cualitativa la perspectiva de las pymes sobre el uso de las redes sociales, en el primer evento asistido, es decir, la edición 2016, se entrevistó a 15 representantes de empresas elegidas al azar de los stands en exhibición.

En el caso de las micro y pequeñas empresas, el 80% fueron los dueños quienes participaron, mismos que asistían con miembros de su familia (hijos, padres o hermanos) quienes se presentaron como socios de la pyme. Mientras que, en el



caso de las empresas medianas, los entrevistados fueron empleados, principalmente del área de ventas.

Al respecto, 3 de las empresas que participaron en la encuesta son de la región norte del país, 5 del bajo, 4 de la Ciudad de México y zona metropolitana, 1 de Puebla, 1 de Oaxaca y 1 de Campeche, cuya actividad principal es la producción y comercialización de frutas, hortalizas, leguminosas, maquinaria, infraestructura y alimentos y bebidas (Figura 10).

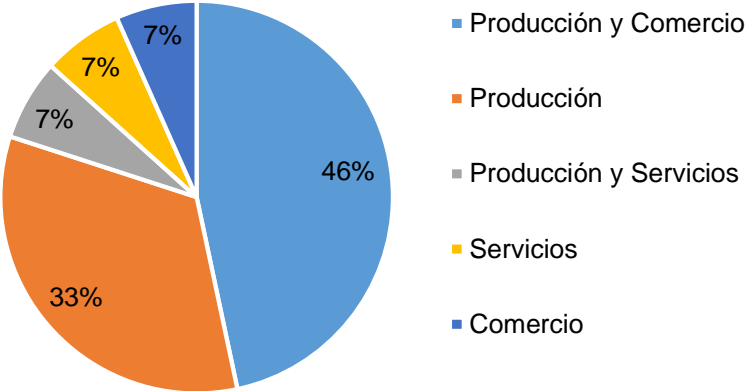
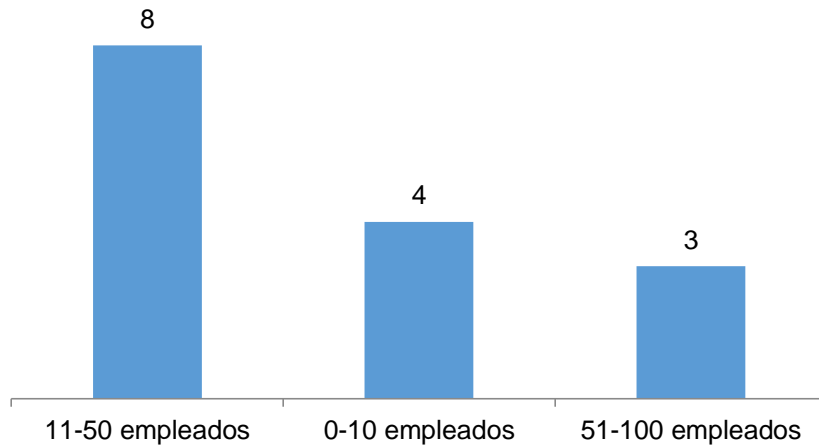


Figura 10. Giro económico de las empresas encuestadas.

Cabe señalar que, durante este primer acercamiento, más del 50% fueron pequeñas empresas (Figura 11). Así mismo, se observó que el 80% de los que respondieron la encuesta son los mismos dueños de las empresas pequeñas, así como en las micro empresas, mientras que, en las medianas, el 100% fueron empleados, principalmente del área de ventas.



*Figura 11.* Rango de número empleados en la empresa

#### 4.1.2. Encuestados

Respecto a las 30 encuestas aplicadas, como muestra de conveniencia definida, se obtuvo la siguiente información general de las empresas que participaron en la encuesta. Como primera observación, cabe destacar que la mayoría de los encuestados fueron los dueños o socios de la empresa y una tercera parte fueron empleados. Así mismo, el 47% de los casos fueron empresas pequeñas de 11 a 50 empleados, seguido de micro empresas que representaron el 46% del total, el 7% restante corresponde a organizaciones de 51 a 100 empleados, es decir empresas medianas según la clasificación de la Secretaría de Economía (DOF, 2009), como se muestra en la Figura 12.

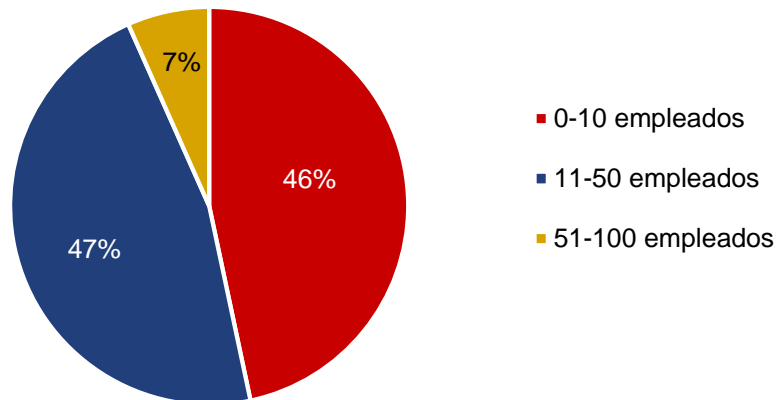


Figura 12. Proporción de empresas encuestadas por número de empleados.

Por giro económico, el 66% de las empresas se dedican a la producción y comercialización principalmente de alimentos y bebidas (20%), el 12.5% se dedica únicamente de la comercialización y al ofrecimiento de servicios, respectivamente; mientras que el 8% restante se dedica a la venta y servicio de productos específicos como flores y hortalizas (Figura 13).

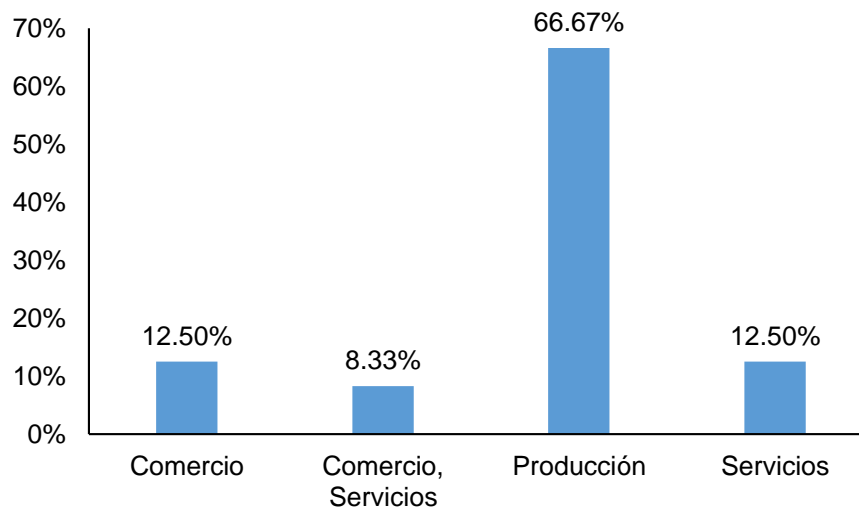


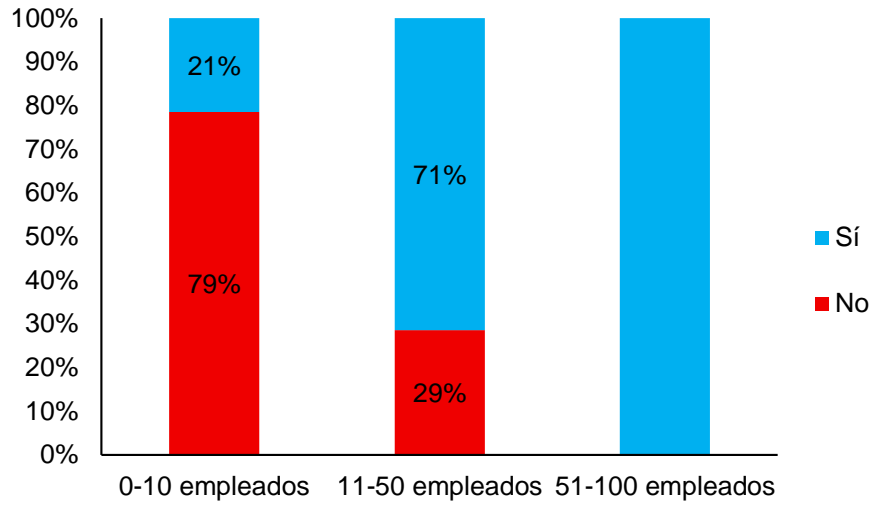
Figura 13. Giro económico de las empresas encuestadas

Después de alimentos y bebidas, los subsectores productivos más relevantes a los que se dedican las empresas que participaron en la encuesta son la producción de hortalizas y comercialización de insumos como maquinaria y material para invernadero, seguido de cereales y leguminosas. Los servicios de capacitación, consultoría y certificación ocupan el quinto lugar de once ramos productivos, seguido de la producción de miel y frutales. Los subsectores con menor frecuencia fueron café, flores y huevo (Cuadro 6).

*Cuadro 6. Tabla de frecuencias de empresas encuestadas por subsector productivo*

Subsector	Casos observados	Porcentaje
Alimentos y bebidas	6	20%
Hortalizas	4	13%
Insumos	4	13%
Cereales y leguminosas	3	10%
Consultoría y capacitación	3	10%
Miel	3	10%
Derivados	2	7%
Frutales	2	7%
Café	1	3%
Flores	1	3%
Huevo	1	3%
Total general	30	100%

Por otra parte, para conocer la percepción de las pymes sobre las cadenas de valor, se les preguntó a los encuestados si estaban familiarizados con el concepto, para lo cual el 50% del total respondió que no, principalmente de las micro empresas (78.5%). De las pequeñas empresas, por el contrario, el 71.4% sí está relacionado con el concepto cadena de valor, así como el 100% de las medianas empresas (Figura 14).



*Figura 14. Proporción de empresas sobre la pregunta ¿Está familiarizado con el concepto cadena de valor?*

## 4.2. Análisis e interpretación de resultados

### 4.2.1. Entrevistas

En cuanto al uso de redes sociales, solo una empresa dedicada a la producción y comercialización de café respondió no tener presencia en redes sociales ni página web. Del resto, el 100% de las empresas tienen presencia en Facebook principalmente, seguido de correo electrónico, *WhatsApp*, *YouTube*, *Twitter* e *Instagram* (Figura 15).

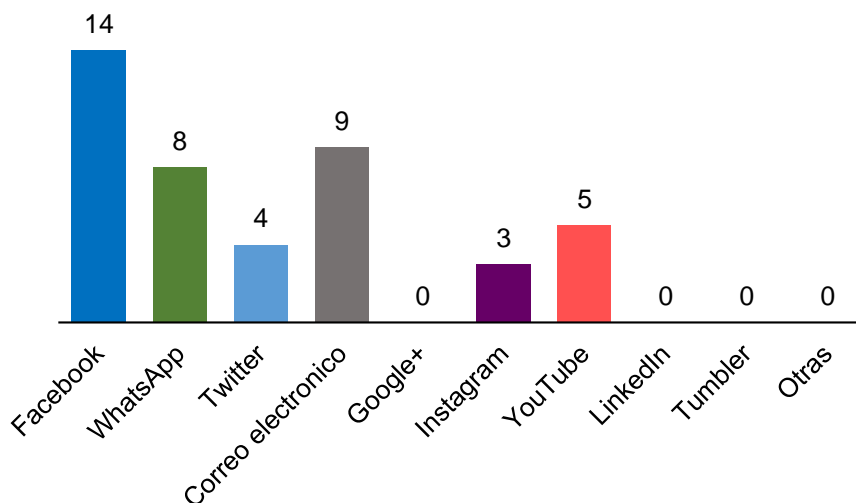


Figura 15. Redes sociales en las que la empresa tiene presencia.

De las 14 empresas que tienen redes sociales, utilizan principalmente computadora y Smartphone para identificar clientes y socios potenciales, tendencias de mercado y hacer publicidad a través de sus redes sociales (Figuras 16 y 17).

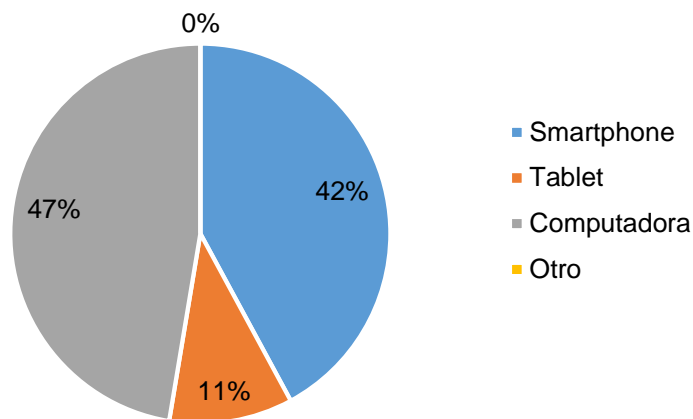


Figura 16. Dispositivos usados para consulta de redes sociales.

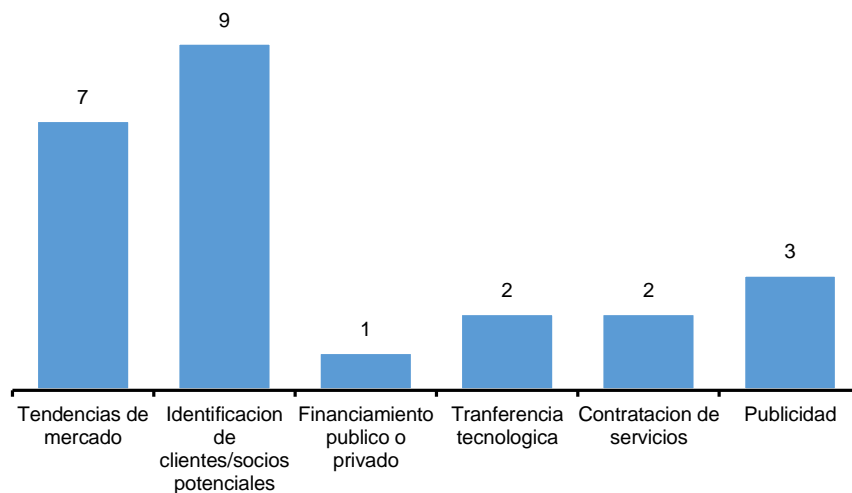


Figura 17. Tipo de información que publica o consume a través de las redes sociales de su empresa

En este sentido, las empresas encuestadas aceptan percibir beneficios del uso de las redes sociales, principalmente para facilitar la comunicación con clientes y su identificación o presencia en el mercado (Figuras 18).

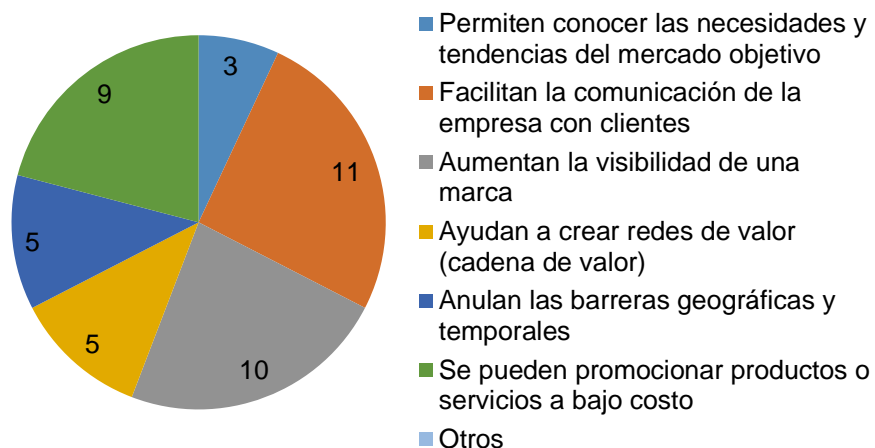


Figura 18. Beneficios percibidos por la empresa del uso de redes sociales.

De las 15 empresas encuestadas, solo 4 respondieron de las desventajas que perciben de uso de redes sociales, como son problemas de seguridad o privacidad (2), implica tiempo para gestionar (1) y se pierde contacto personal con la otra parte (1).

Respecto a la evaluación del cuestionario, como prueba piloto se logró recabar información de la percepción de las empresas acerca del uso de redes sociales. Sin embargo, su diseño permitía respuestas abiertas lo que en algunos casos provoco que se desviara la atención del encuestado. Como resultado, para el cuestionario final para encuestas, se replantearán los reactivos y se agregarán elementos no contemplados en la encuesta piloto, como el valor potencial generado por las redes sociales (incremento en ventas, generación de convenios, etc.).

#### 4.2.2. Encuestas

Acerca del uso de las redes sociales, 24 de las 30 empresarios y empleados encuestados señalaron que sus empresas tienen presencia en al menos una plataforma en la que destaca *Facebook* con el 42%, seguido de *WhatsApp* y *Twitter* (18%) respectivamente. En este sentido, el promedio de plataformas en las que las



empresas tienen un perfil o página, es de 2.1. Otras redes sociales populares que utilizan son *Instagram* (12%) y *YouTube* (6%), mientras que solo dos pymes reconocieron tener un perfil en *Google Plus* y *LinkedIn* (Figura 19 y 20).

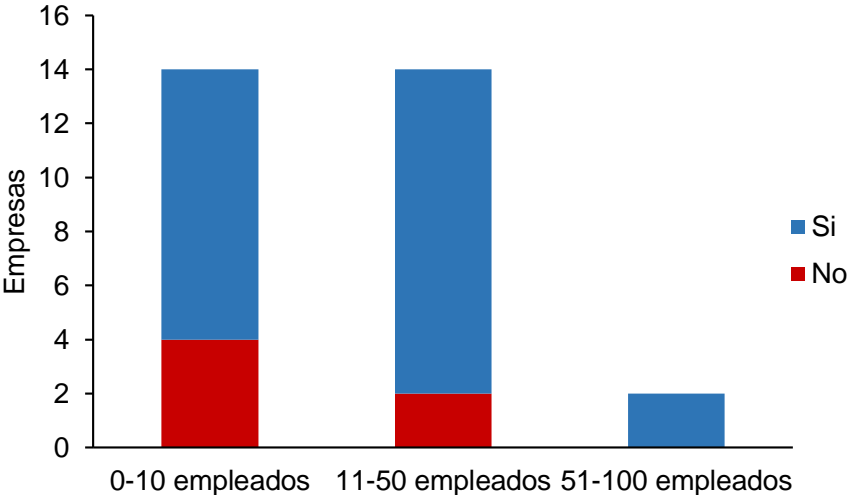


Figura 19. Proporción de las empresas que tienen redes sociales, según el tamaño de la misma.

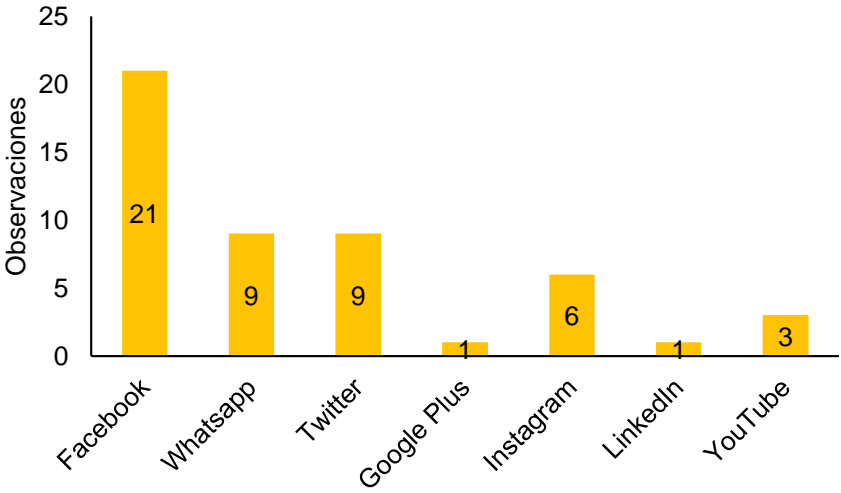


Figura 20. Redes sociales en las que las empresas tienen presencia

Por su parte, el 45.7% de las empresas, especialmente las micro, llevan de uno a dos años usando las redes sociales, mientras que el 33.3%, principalmente de las empresas pequeñas llevan más de dos años en dichas plataformas. El 20.8%

restante tiene menos de 12 meses utilizando redes sociales, destacando a las pequeñas empresas (Figura 21).

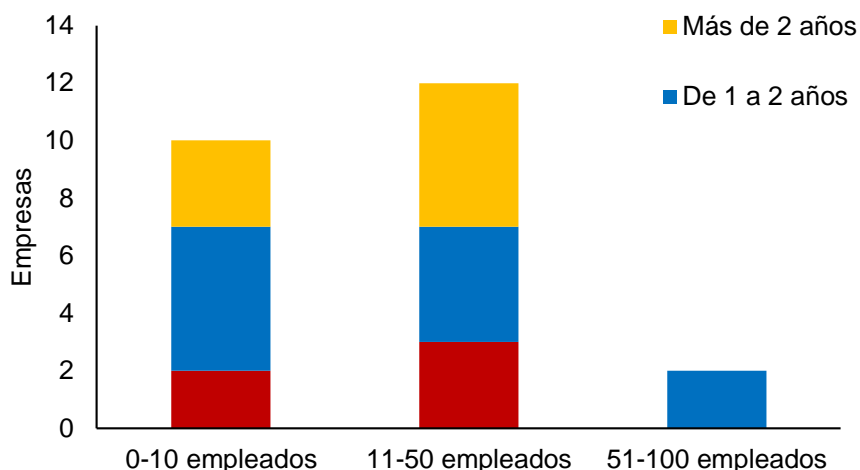


Figura 21. Proporción de las empresas según el tiempo que llevan en redes sociales

Así mismo, se encontró que en el 50% de los casos observados, la gestión o administración de las redes sociales de la empresa es llevada a cabo por los dueños o tomadores de decisiones, seguido de algún empleado asignado en el 42% de los casos, quien a su vez desempeña otras funciones dentro de la organización. Solo dos empresas micro y pequeña (8%) contratan a un externo para gestionar sus redes sociales (Figura 22 y 23). Dicha información coincide con lo postulado por Eggers *et al.*, (2016), sobre el rol que desempeñan los tomadores de decisiones en la empresa.

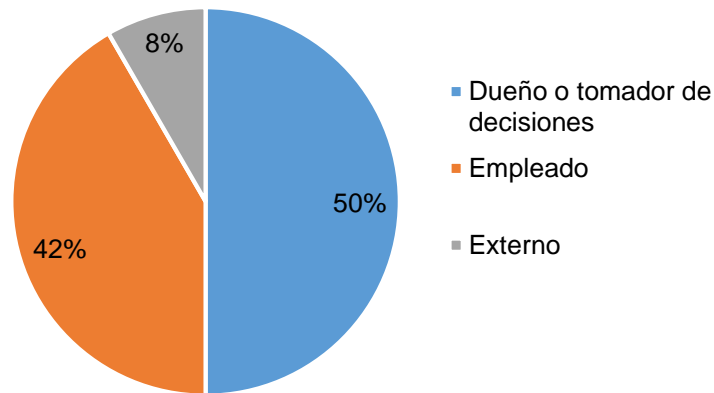


Figura 22. Administrador de las redes sociales en las empresas encuestadas

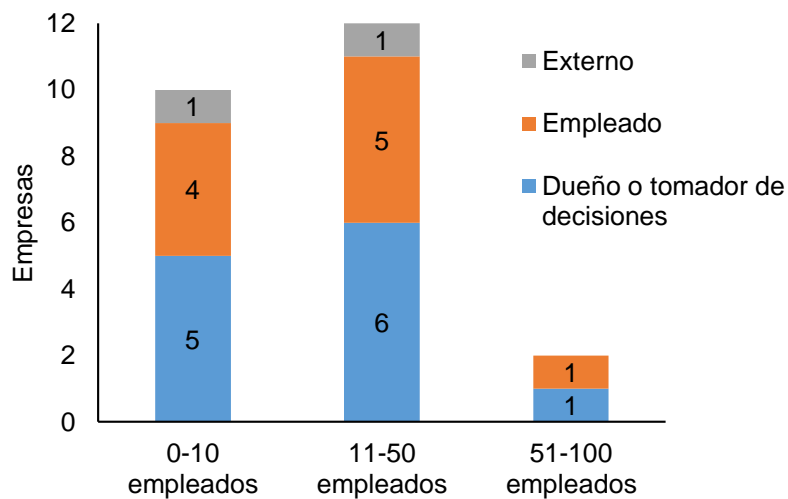


Figura 23. Proporción de las empresas según la persona que administra las redes sociales

En cuanto al nivel de conocimiento sobre las redes sociales, se les solicitó a los encuestados calificar a los administradores de estas plataformas en función a la siguiente escala:

- *Bajo.* Ha escuchado de las redes sociales, pero desconoce sus beneficios.
- *Medio.* Conoce de redes sociales, pero no lo suficiente para implementar y monitorear estrategias de seguimiento.

- *Alto*. Conocimientos avanzados sobre redes sociales y sus herramientas para implementar y monitorear estrategias de seguimiento.

De lo anterior se obtuvo que el 54% consideran que los administradores de estas plataformas virtuales en su empresa tienen un nivel de conocimiento medio, mientras que un 29% considera tener conocimientos avanzados sobre el tema (Figura 24 y Cuadro 7).

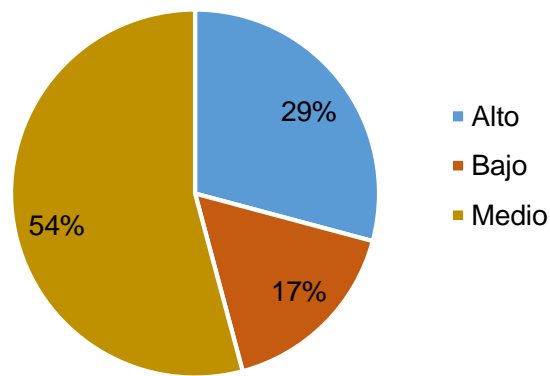


Figura 24. Nivel de conocimiento de redes sociales de las empresas encuestadas

Cuadro 7. Tabla de frecuencias del nivel de conocimiento en redes sociales según tamaño de la empresa

Tamaño de la empresa	Bajo	Medio	Alto	Total general
0-10 empleados		6	4	10
11-50 empleados	4	6	2	12
51-100 empleados		1	1	2
Total general	4	13	7	24

Adicionalmente, se les preguntó a los encuestados si en las empresas donde laboran emplean redes sociales como herramienta de comunicación entre empleados y empleadores, para lo cual respondieron que *WhatsApp* es la plataforma favorita, usada siempre y frecuentemente en el 90% de las pymes. Facebook por el contrario se calificó como “algunas veces o con poca frecuencia” como herramienta de comunicación interna en la organización (Figura 25).

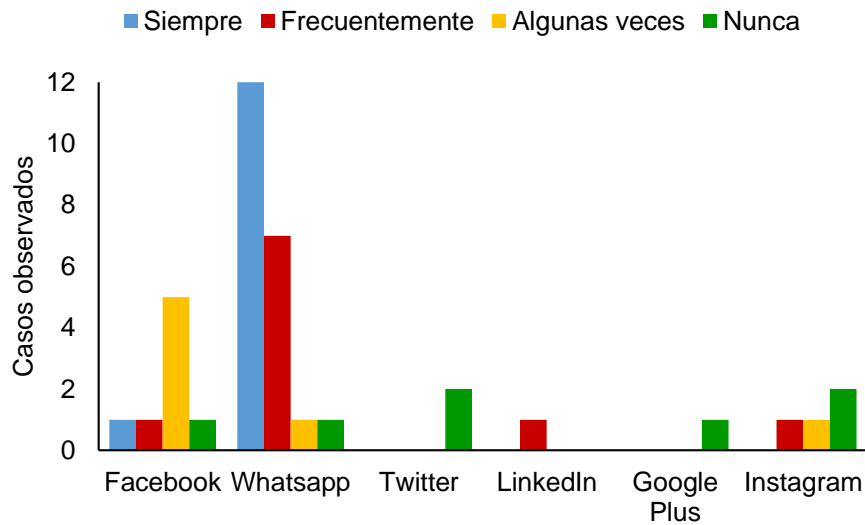


Figura 25. Frecuencia de redes sociales usadas por las empresas para comunicación entre empleados y empleadores

Así mismo, se les preguntó sobre las redes sociales más empleadas como herramienta de comunicación externa, es decir para con los clientes, proveedores u otros actores que pudieran ser de interés comercial para la empresa y se encontró lo siguiente: *WhatsApp* continúa siendo la red social más popular para comunicación externa, sin embargo, como se muestra en la Figura 26, hay mayor respuesta en las empresas sobre el uso de *Facebook* para la comunicación con clientes y proveedores a diferencia de la comunicación interna, pues el 57% de los encuestados considera su uso como “Siempre” y “Frecuentemente”.

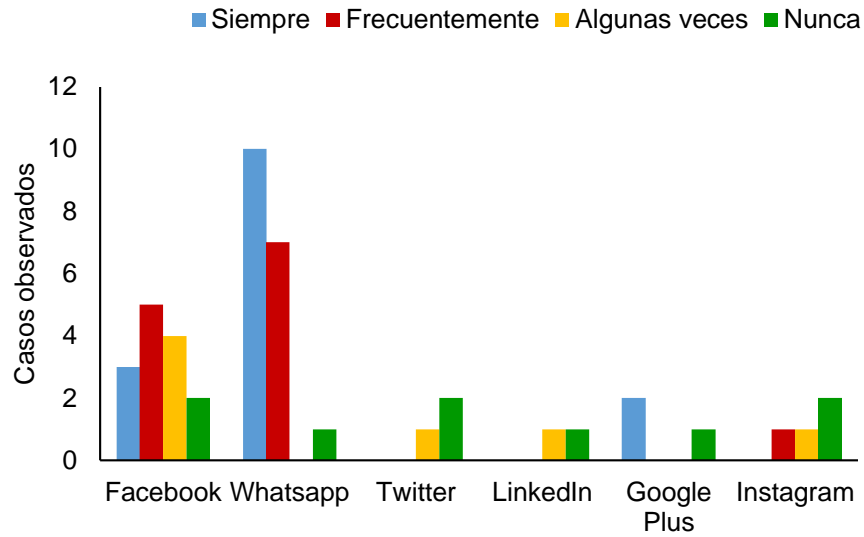


Figura 26. Frecuencia de redes sociales usadas por las empresas para comunicación con clientes, proveedores u otros actores en su red de negocio

Además de ser un medio de comunicación, se encontró que las redes sociales son empleadas por los tomadores de decisiones principalmente como herramienta para promocionar sus productos y servicios, para identificar clientes potenciales y para aumentar la visibilidad de la marca (Figura 27).

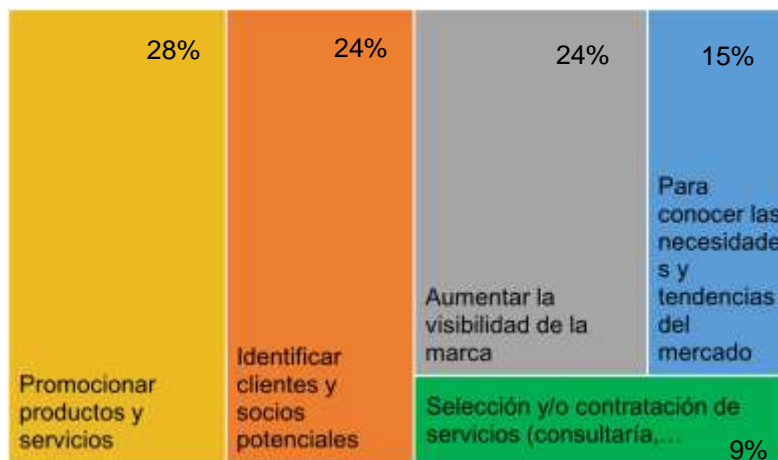


Figura 27. Proporción de usos de las redes sociales, adicional como herramienta de comunicación.

Adicionalmente, se les preguntó a los encuestados sobre la apreciación en las pymes del uso de las redes sociales en el fortalecimiento de su red de negocios y, por tanto, en su cadena de valor, para lo cual la respuesta predominante fue que *WhatsApp* y *Facebook* siendo las plataformas favoritas, tienen una influencia moderada (50%), como se muestra en la Figura 28.

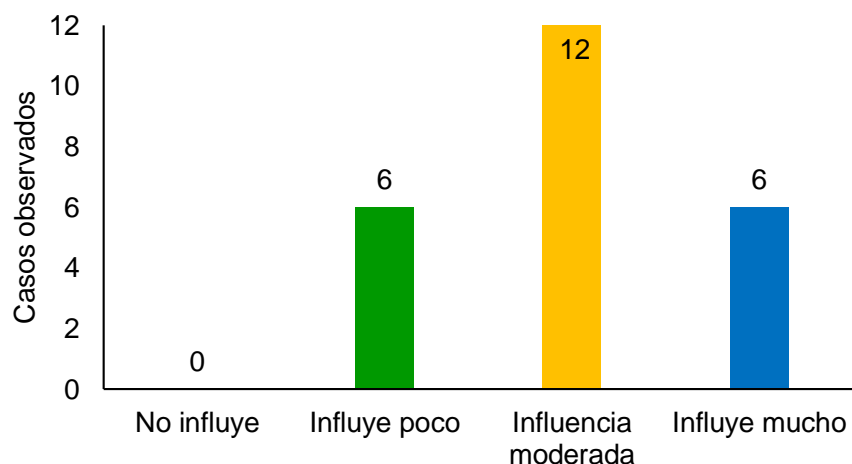
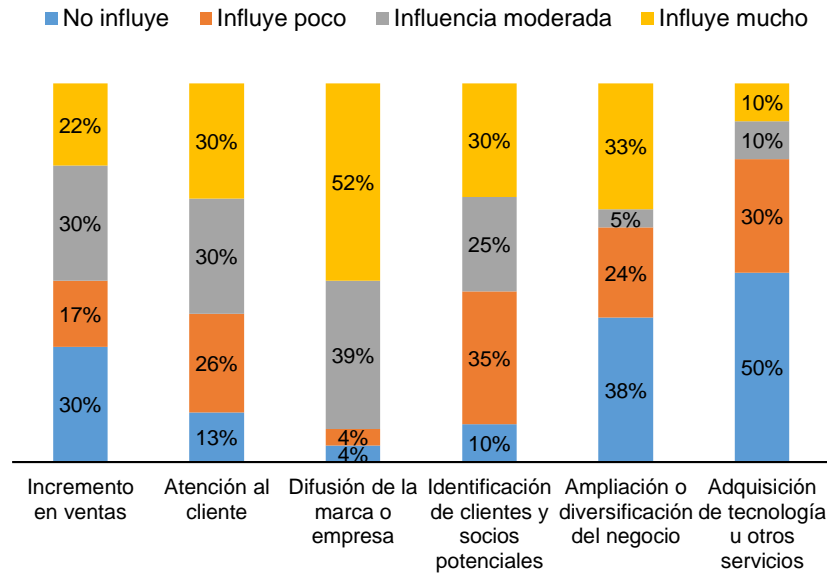


Figura 28. Influencia de las redes sociales en el fortalecimiento de la red de negocios de las pymes

En este sentido, los empresarios y empleados encuestados señalaron que las redes sociales han influido positivamente en actividades específicas como la difusión de la marca, atención al cliente y en el incremento en ventas (Figura 28), información que coincide con Celaya, 2008; Derham *et al.*, 2011; D'Andrea *et al.*, 2012 y Parveen *et al.*, 2016. No obstante, para la identificación de clientes y socios potenciales, según la percepción de los encuestados, la influencia de las redes sociales es mínima, así como para la obtención de información y adquisición de tecnología (30%) y ampliación o diversificación de negocios (24%).



*Figura 29. Influencia de las redes sociales en actividades específicas para el fortalecimiento de la red de negocios de las pymes*

Por otra parte, se les preguntó de forma abierta a los encuestados sobre las desventajas que perciben del uso de las redes sociales, para lo cual se observó lo siguiente.

Al menos tres de los empresarios y empleados que participaron, coincidieron en que la alta exposición de la pyme debido a su presencia en redes sociales representa un riesgo potencial, pues consideran estar sobreexponidos no solo a clientes potenciales, sino también para con la competencia e incluso, para actores que pudieran representar un riesgo de seguridad para los dueños, trabajadores y familiares. Adicionalmente, uno de los encuestados quien es dueño de su negocio hizo referencia sobre la sobreexposición de la marca gracias a estas plataformas y como ello puede afectar la capacidad de respuesta de la empresa debido a un incremento acelerado de la demanda de sus productos.

Respecto a las empresas que no tienen presencia en redes sociales, es decir, seis de las 30 pymes que participaron en la investigación, se les consultó a los encuestados sobre la apreciación que tienen sobre estas herramientas tecnológicas y se identificó que la falta de conocimiento sobre su manejo y la falta de tiempo para



la administración de estas plataformas son los principales motivos por los cuales los tomadores de decisiones no han adoptado las redes sociales al negocio.

El costo o la necesidad del uso de redes sociales no influyen en la decisión de adoptar estas herramientas.

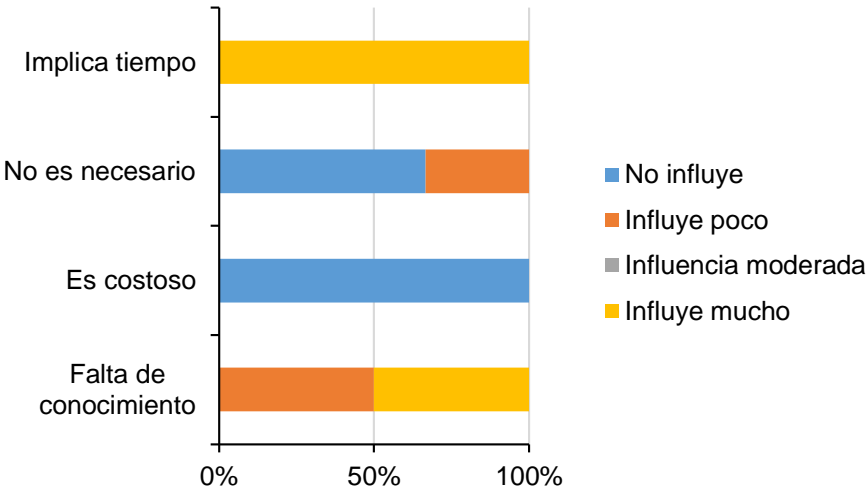


Figura 30. Principales razones por las que las empresas no tienen presencia en redes sociales.

Sobre la percepción de ventajas y desventajas del uso de las redes sociales, los encuestados expresaron como principal beneficio: la identificación de clientes y difusión de marca; y como principal desventaja la pérdida de contacto personal o de cara a cara, aspecto que consideran clave para su negocio.

Respecto a las pymes que no tienen presencia en redes sociales (20% del total), el 100% de los encuestados reconocieron que los tomadores de decisiones y sus empleados hacen uso de estas herramientas no solo para fines personales, sino también para facilitar la comunicación entre los miembros de la misma organización y con proveedores y clientes, a través de *WhatsApp* y *Facebook* (Siempre) y *Twitter* e *Instagram* (Frecuentemente) y *LinkedIn* e incluso *YouTube* (Pocas veces), como se muestra en las Figuras 31 y 32.

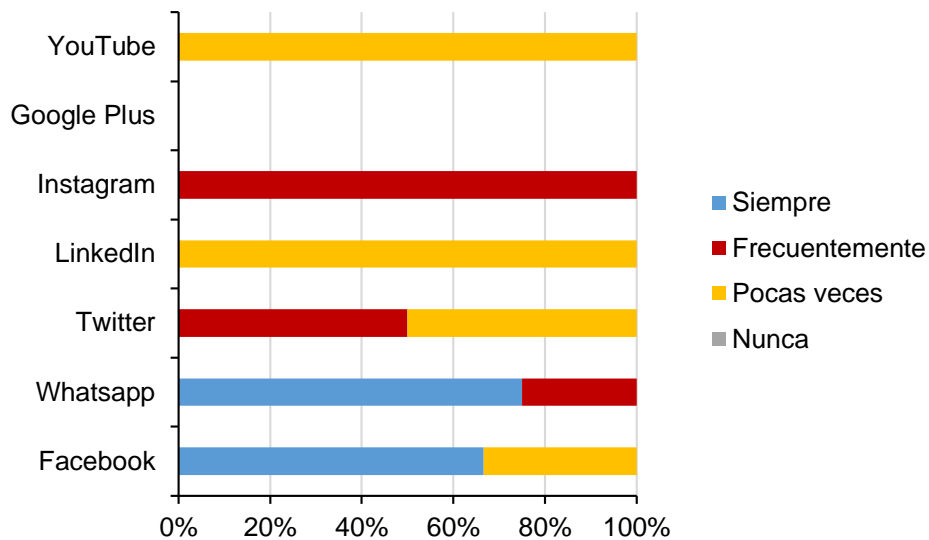


Figura 31. Frecuencia del uso de redes sociales personales por los dueños y empleados para beneficio de la empresa

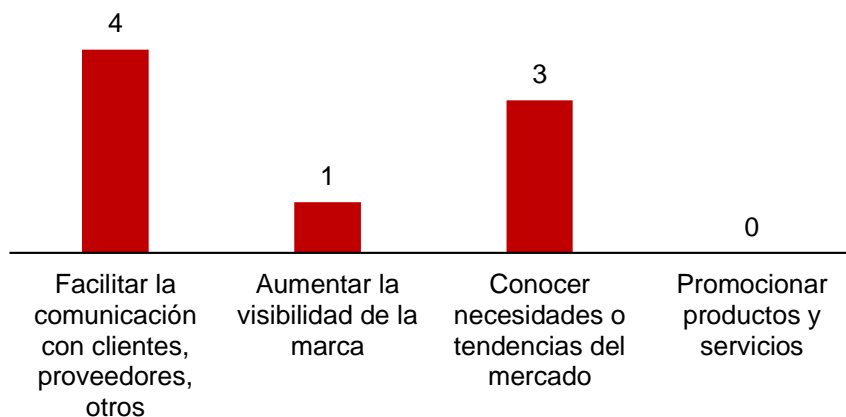


Figura 32. Usos específicos de las redes sociales personales de los dueños y empleados para beneficio de la empresa

### **4.3. Interpretación de resultados**

Dado que la complejidad de los elementos y relaciones en las pymes es menor que una empresa grande y que la disponibilidad y acceso a información es un parteaguas para que las pymes desarrollen ventajas competitivas en sus procesos y productos, como hacen referencia Bertoglio (1982) y Porter (1985), ya sea por disminución de costos o por diferenciación tanto en sus productos como en sus procesos, las redes sociales permiten fortalecer las actividades de comunicación e intercambio de información con mayor eficiencia, facilitando su capacidad de respuesta al entorno como es el mercado, a las expectativas de los clientes y de los proveedores, así como el alcance de los intermediarios, influenciando la agregación de valor a la cadena de las pymes.

Haciendo referencia al planteamiento cibernético de Stafford Beer y su modelo de sistemas viables (MSV), las organizaciones están directamente influenciadas por tres grandes factores o niveles: el entorno, su administración y su operación. En este sentido, las redes sociales son usadas directa e indirectamente en cada nivel para atender situaciones diferentes en función de las necesidades de cada uno (Figura 33).



*Figura 33. Representación basada en el modelo de sistemas viables (MVS) de una pyme y el uso de redes sociales*

Para interactuar con el entorno, las pymes objeto de estudio emplean principalmente Facebook con el objetivo de difundir y promocionar, así como tener comunicación directa con clientes a través de Messenger (aplicación dentro de Facebook). WhatsApp por su parte, es usada para tener una comunicación instantánea tanto con clientes y con otros actores de su cadena.

En cuanto a los niveles de administración y operación, la red social usada de cajón es WhatsApp. Facebook no es utilizado para manejar información relacionada con la actividad de la empresa, entre empleados ni tomadores de decisiones, aunque si pueden estar relacionados en esta red social, principalmente por motivos de esparcimiento y personales, pero no como herramienta de comunicación en el trabajo.

Se observó a su vez, que las pequeñas y medianas empresas que están más cerca al consumidor en la cadena de valor, como las dedicadas a alimentos y bebidas, están más familiarizadas con el uso de estas plataformas, especialmente Facebook, mientras que aquellas empresas dedicadas a la producción y distribución

de los productos, es decir, que son de los primeros eslabones en la cadena de valor para el consumidor, la red social más usada es WhatsApp.

Con respecto a las hipótesis planteadas, se demuestra lo siguiente:

Sobre la hipótesis uno que dice *“El valor de las redes sociales en el sector agropecuario recae en la vinculación entre productor-industria-consumidor gracias al intercambio de información de mercado, contactos y transferencia tecnológica, de forma rápida y transparente”* se **ACEPTA** pues, en términos generales, Facebook es usada por las pymes principalmente como carta de presentación virtual donde los clientes, proveedores u otros actores pueden consultar información de la empresa y sus productos y permite a los usuarios tener un primer acercamiento con las pymes. Mientras que WhatsApp, por su parte, facilita la comunicación ante situaciones que requieren una atención o respuesta inmediata de los usuarios. No obstante, cabe señalar que el teléfono y el correo electrónico no son sustituidos por las redes sociales sino más bien, son usadas como herramientas que complementan la interacción dentro de las pymes y para con su entorno, lo cual contribuye en el fortalecimiento del negocio desde el punto de vista de la comunicación, difusión o promoción.

La hipótesis dos que dice *“El uso de las redes sociales en las pymes agropecuarias está relacionado con el nivel de conocimiento y disposición de los tomadores de decisiones de la organización, así como de la presencia de clientes potenciales y competidores en dichas plataformas”* se **ACEPTA** ya que, según lo observado en las entrevistas y encuesta, el acercamiento de las pymes a las redes sociales es con el interés de incrementar la promoción e interacción de la empresa. Sin embargo, se observó en algunos casos que, las redes sociales de pymes están abandonadas o sin actualizar debido a falta de tiempo para dar seguimiento o por falta de conocimiento especializado. Cabe destacar que, este comportamiento fue más evidente entre las pequeñas empresas mientras que, en las empresas medianas que participaron en el estudio, dan un seguimiento constante a sus redes sociales debido a que tienen contratado a alguien para desempeñar dicha función demostrando que ni el interés del dueño ni el nivel de conocimiento sobre estas

plataformas son determinantes para su aprovechamiento, sin antes desarrollar un enfoque estratégico o de seguimiento por las pymes.

Finalmente, con respecto a la tercera hipótesis que dice *“Las redes sociales usadas como herramienta estratégica, basado en una planeación dirigida, facilitan la detección y seguimiento de clientes y socios potenciales que incrementen el valor del negocio a través de aumento de ventas o disminución de costos.”* es a su vez **ACEPTADA**, pues las pymes que participaron en el estudio y tienen presencia en redes sociales en efecto perciben una influencia positiva sobre el uso de estas herramientas en sus ventas, en la atención al cliente y para la identificación de contactos potenciales para el negocio lo cual fortalece la integración comercial y vinculación a cadenas de valor.

Como observaciones finales, se destaca que, durante la investigación de campo se descubrió que existe confusión entre la comunidad empresarial sobre la definición de una plataforma de red social, pues una gran mayoría de los participantes en el estudio calificaron al correo electrónico como una red social.

Por otra parte, siguiendo con el problema del aprovechamiento de las redes sociales, se percibió que existen numerosos casos en que las empresas tienen presencia en redes sociales y no dan seguimiento a estas plataformas, lo cual da una señal de que muchas pymes caen en el error de seguir una tendencia sin desarrollar estrategias para su aprovechamiento. Como se señaló en la metodología, se empleó Facebook para identificar y contactar a pymes para la aplicación de encuestas y se observó primeramente, que hay varios perfiles de empresas que tienen más de un año sin actualizar su información de contacto o sobre sus productos, seguido de otras pymes que tienen su información actualizada pero no dan seguimiento, como fue el caso de seis empresas a las que se contactó vía Messenger, sin mencionar la encuesta aún, y de las cuales solo una respondió después de un mes.

## **CONCLUSIONES**

## Conclusiones

La débil integración a cadenas de comercialización es un factor que atañe de forma directa la competitividad de las pymes en el mercado, especialmente cuando se trata de empresas ubicadas en regiones de difícil acceso a servicios o cuya actividad está sujeta a una cadena difícil de romper cómo es posible observar en el sector agropecuario, donde existe gran cantidad de intermediarios.

En este tipo de situaciones, la información cumple un papel importante en todo el proceso de producción y comercialización, especialmente cuando se trata de identificar alianzas estratégicas que agreguen valor a la cadena. Retomando a Porter y Millar (1985), la disponibilidad y acceso a información es un parteaguas para que las pymes desarrollen ventajas competitivas, ya sea por disminución de costos o por diferenciación tanto en sus productos como en sus procesos. En este sentido, las redes sociales son una herramienta que rompen paradigmas en cuanto al acceso a información, pues se están convirtiendo en los medios más populares para obtener información relevante, al instante y a muy bajo costo, especialmente entre las nuevas generaciones.

La zona conurbada de la Ciudad de México tiene un peso de gran importancia en términos socioeconómicos, pues es la región con mayor concentración poblacional del país y donde se encuentran todo tipo de servicios como el financiero, educativo, de salud, gobierno, tecnología, etc. Así mismo es en esta región donde se ubica el centro de acopio de alimentos más grande de América Latina, como es la Central de Abastos de la Ciudad de México, donde se distribuyen una gran variedad de productos frescos y a precios accesibles.

Así pues, las pymes agropecuarias ubicadas en esta zona, gracias a su proximidad con el mercado más grande del país (hablando en términos socioeconómicos), tienen una ventaja absoluta con respecto a pymes del resto del país. Ello se ve reflejado en la participación de intermediarios, el cual es



significativamente menor que en otras entidades y zonas productivas como por ejemplo Oaxaca y Chiapas.

Aunado a ello, en la Ciudad de México y área metropolitana se confía que el acceso a las tecnologías de información y comunicación (como es el internet y las redes sociales) es más fácil o menos costoso, por lo que se esperaría que las pymes agropecuarias de esta región exploraran el uso de estas herramientas de distinta manera que resulte en mejores rendimientos económicos o alianzas estratégicas para su negocio, como por ejemplo para obtener información de nuevas tendencias de mercado, precios, necesidades o expectativas de clientes, proveedores o distribuidores potenciales, entre otros.

Gracias a lo observado en las entrevistas a empleados y tomadores de decisiones, mismos que pertenecen a pymes agropecuarias de distintos puntos del país, fue posible formular un preámbulo o interpretación preliminar que sirvió como referencia para comparar con las expectativas de los empresarios sobre el uso de las redes sociales en las pymes del sector agropecuario de la Ciudad de México y zona conurbada, para lo cual se concluye que el comportamiento es afín, para las variables que se consideraron: factores de la organización, presencia en redes sociales, interacción y valor potencial del uso de las redes sociales.

Si bien es cierto que, el uso de las redes sociales por las pymes agropecuarias en la región objeto de estudio está relacionado con el conocimiento y disposición que los tomadores de decisiones tienen sobre estas herramientas, así como de la presencia de clientes en dichas plataformas; las redes sociales son empleadas en las pymes esencialmente para difundir sus productos y servicios y para comunicarse con los consumidores, funcionando como herramienta de atención al cliente, pues ven a las redes sociales como herramientas gratuitas de difusión o promoción, gracias al internet.

Adicionalmente, aunque si se detectó el uso de estas herramientas para interactuar con otros actores importantes para el negocio como los proveedores, se identificó que existe en gran medida, la expectativa de que estar en Facebook, WhatsApp o Instagram puede impulsar el negocio. Sin embargo, tener presencia en

redes sociales no es suficiente ni determinante para lograr un crecimiento, sino más bien, su potencial como herramienta estratégica está relacionado con la capacidad emprendedora de quienes trabajan en las pymes agropecuarias. De tal manera, las redes sociales en efecto son una herramienta valiosa siempre y cuando los empresarios tienen claro la naturaleza y las necesidades de su negocio, estimulados por una visión emprendedora y deseos por innovar.

Así, los pequeños productores y empresarios de las pymes pueden no tener conocimientos especializados sobre estas plataformas digitales, pero el hecho de dar seguimiento a ellas, debido a la información y los usuarios que ahí interactúan, puede ayudar a formular un marco de referencia sobre las oportunidades que se pueden generar y explotar a través de estas tecnologías de información y comunicación, como por ejemplo, identificar clientes y socios potenciales que le permiten a la empresa crecer o formar alianzas de integración comercial.

Es así que, fortalecer el espíritu emprendedor entre la comunidad empresarial, sin duda puede fortalecer no solo el uso, sino el aprovechamiento de las redes sociales, más aún, conociendo la ventaja absoluta que poseen las pymes agropecuarias de la zona conurbada de la Ciudad de México con respecto al resto del país, que es su proximidad con la mayor concentración poblacional de México y el acceso a las TIC.

En este sentido, cabe rescatar un caso observado sobre un microempresario contactado vía Facebook de forma aleatoria para la aplicación virtual de la encuesta, quien posterior a su participación mostró gran interés en dar seguimiento a esta investigación, exhibiendo una actitud proactiva para familiarizarse con el tema y aprovechar en su negocio. En contraste, retomando la experiencia durante la selección de casos para la aplicación de la encuesta de forma virtual, es decir a través de Facebook, el nivel de respuesta que se tuvo, aún sin contestar el cuestionario, confirmó la sospecha de que un gran número de pymes han caído en el error de tener las redes sociales sin darles seguimiento. Ello puede deberse a diferentes factores como, por ejemplo: falta de tiempo, falta de conocimiento o porque se considera irrelevante para el negocio; sin embargo, a ojos de los usuarios

en estas plataformas, que pueden ser clientes o socios potenciales, este comportamiento de las pymes en redes sociales es mal visto, pues, aunque la empresa sea seria y confiable, refleja lo contrario. En este sentido, se recomienda que, si los tomadores de decisiones no creen necesario o conveniente usar estas herramientas, lo mejor es evitarlas y no caer en el error de dar una mala imagen que puede dañar la reputación y en consecuencia, el crecimiento de la empresa. O bien, si se decide adoptar las redes sociales, mantener siempre la información de contacto actualizada y seguir constantemente la actividad que se genera en estas plataformas.

Por otra parte, pese a que el espíritu emprendedor es una variable que no se consideró en la presente investigación, con el ejemplo anterior se manifiesta la posible relación entre el espíritu emprendedor y el uso de las redes sociales, siendo muestra del potencial que tienen estas como herramientas estratégicas para la identificación y vinculación con actores como pueden ser clientes, proveedores, distribuidores, investigadores, entre otros que puedan representar alianzas estratégicas en beneficio de las pymes, por lo cual se sugiere profundizar el estudio de dicha relación de variables en futuras investigaciones, así como el análisis a nivel subsector o por cadena de valor como por ejemplo, la influencia o impacto de las tecnologías de comunicación e información en las cadenas cortas agroalimentarias, como es el caso de nopal, amaranto o flores, para el caso de la zona conurbada de la Ciudad de México.

Así también, se sugiere incluir otra variable de análisis como es la edad de los productores y empresarios de las pymes, pues en el sector agropecuario se presenta un fenómeno interesante sobre la gran brecha generacional entre sus productores. Cada vez menos jóvenes se involucran productivamente en este sector por lo que un gran porcentaje de productores y empresarios dedicados a la agricultura, ganadería, pesca, entre otros son adultos mayores de 40 años. Este factor sin duda influye en la adopción de tecnología por lo que se sugiere profundizar para futuras investigaciones.

## Referencias

- Altenburg, T. (2006). Governance Patterns in Value Chains and their Development Impact. *European Journal of Development Research*, 18, 298-521.
- Arnold, M. (1988). Desarrollo de la teoría de sistemas en las Ciencias Sociales. *Revista Chilena de Antropología*, 7, 17-29.
- Arnold, M., y Osorio, F. (1998). Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. *Cinta de Moebio*, 3.
- Asociación Mexicana de Internet. (2014). *Estudio de Marketing Digital y Social Media 2014*. Ciudad de México: Asociación Mexicana de Internet y Mente Digital.
- Asociación Mexicana de Internet. (2018). *13o Estudio sobre los Hábitos de los Usuarios de Internet en México 2017*. Asociación Mexicana de Internet, Ciudad de México.
- Australian Bureau of Statistics. (23 de octubre de 2002). *1321.0 - Small Business in Australia, 2001*. Recuperado el 29 de abril de 2018, de Australian Bureau of Statistics, ABS:  
[www.abs.gov.au/AUSSTATS/abs@.nsf/Lookup/1321.0Glossary12001?OpenDocument](http://www.abs.gov.au/AUSSTATS/abs@.nsf/Lookup/1321.0Glossary12001?OpenDocument)
- Bangladesh Bank. (s.f.). *Small and Medium Enterprise (SME). Credit Policies and Programmes*. Recuperado el 28 de abril de 2018, de Bangladesh Bank: <https://www.bb.org.bd/openpdf.php>
- Barnhart, B. (27 de junio de 2017). *5 Types of Social Media Every Marketer Needs to Know*. Recuperado el 05 de mayo de 2018, de SproutSocial.com: <https://sproutsocial.com/insights/types-of-social-media/>
- Bertoglio, O. J. (1982). *Introducción a la Teoría General de Sistemas*. Ciudad de México: Editorial LIMUSA.

- Blair. (s.f.). *5 SME's that are winning at social media marketing and what you can learn from them*. Recuperado el 21 de julio de 2018, de Buildfire Blog: <https://buildfire.com/smes-winning-social-media-marketing-learn/>
- Boyd, D., and Ellison, N. (2007). Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230.
- Burke, K. (2009). Internet ICT use in Agriculture: Micro-Enterprises and SMEs. *Journal of Development Entrepreneurship*, 14, 233-254.
- Casserley, M. (27 de Abril de 2013). *¿Por qué las Pymes fallan en las redes sociales?* Recuperado el 23 de Enero de 2018, de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/por-que-las-pequenas-empresas-fallan-en-las-redes-sociales/>
- Celaya, J. (2008). *La empresa en la Web 2.0*. Barcelona: Gestión 2000.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7a ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.
- Clawson, T. (2017). *Too social? Why SMEs Shouldn't see social media as a marketing panacea*. Recuperado el 20 de julio de 2018, de Forbes: . <https://www.forbes.com/sites/trevorclawson/2017/10/27/too-social-why-smes-shouldnt-see-social-media-as-a-marketing-panacea/#d2a55e737ff6>
- Comisión Europea. (2003). *Recomendación de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas (Texto pertinente a efectos del EEE) [notificada con el número C(2003) 1422]*. Diario Oficial nº L 124. Recuperado el 28 de abril de 2018, de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX:32003H0361&from=EN>
- Cruz-Quiroz, R. E. (2016). Empleo de las redes sociales con fines organizacionales. En D. A. Reyes-Echeagaray, *Tecnologías de Información y Comunicación en las Organizaciones* (págs. 29-43). México: Publicaciones Empresariales UNAM, FCA Publishing.

- D'Andrea, A., Ferri, F., and Grifoni, P. (2012). SNeM2S: a Social Network Model for Marketing Strategies. *International Journal of E-Business Development*, 2, 103-110.
- Dahnil, M. I., Marzuki, K. M., Langgat, J., and Fabeil, N. F. (2014). Factors influencing SMEs adoption of Social Media Marketing. *Procedia-Social of Business and Economics*, 148, 119-126.
- Derham, R., Cragg, P., and Morrish, S. (2011). Creating Value: An SME and Social Media. *PACIS 2011 Proceedings(53)*. Obtenido de <http://aisel.aisnet.org/pacis2011/53/>
- DOF. (2009). *Acuerdo de la clasificación de Micro, Pequeñas y Medianas empresas en México*. . 30 de junio. Diario Oficial de la Federación.
- Eggers, F., Hatak, I., Kraus, S., and Niemand, T. (2016). Technologies that support marketing and market development in SMEs: Evidence from social networks. *Journal of Small Business Management (in press)*.
- Facchin, J. (2017). *Las Redes Sociales más importantes del Mundo "Lista actualizada al 2017"*. Obtenido de JF Blog: <https://josefacchin.com/lista-redes-sociales-mas-importantes-del-planeta/>
- Facchin, J. (2018). *Las Redes Sociales más importantes del Mundo "Lista actualizada al 2018"*. Recuperado el 02 de Febrero de 2018, de JF El blog de José Facchin: <https://josefacchin.com/lista-redes-sociales-mas-importantes-del-planeta/>
- FAO, SAGARPA. (2014). *Diagnóstico del sector rural y pesquero de México 2012*. Ciudad de México: SAGARPA. Recuperado el 12 de octubre de 2016, de <http://www.sagarpa.gob.mx/programas2/evaluacionesExternas/Lists/Otros%20Estudios/Attachments/47/1%20Diagnóstico%20del%20sector%20rural%20y%20pesquero.pdf>

- Foreman, C. (20 de junio de 2017). *10 Types of Social Media and How Each Can Benefit Your Business*. Recuperado el 6 de mayo de 2018, de Hootsuite.com: <https://blog.hootsuite.com/types-of-social-media/>
- Forbes. (2018). *Forbes México*. Recuperado el 21 de julio de 2018, de Emprendedores prefieren Instagram que una página web: <https://www.forbes.com.mx/emprendedores-prefieren-instagram-que-una-pagina-web/>
- George, C., y Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. Ciudad de México: PEARSON Educación.
- Gereffi, G., Humphrey, J., and Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12, 78-104.
- Goetz Partners. (2014). *SME 2.0 - Social Media Readiness and Usage Potential*. Recuperado el 10 de Octubre de 2017, de [https://www.goetzpartners.com/uploads/tx\\_gp/2014\\_goetzpartners\\_SME\\_2.0\\_Social\\_Media\\_Readiness\\_and\\_Usage\\_Potential.pdf](https://www.goetzpartners.com/uploads/tx_gp/2014_goetzpartners_SME_2.0_Social_Media_Readiness_and_Usage_Potential.pdf)
- González, F. (26 de febrero de 2018). *Así utilizan Facebook las PyMes mexicanas*. Recuperado el 27 de abril de 2018, de Merca20: <https://www.merca20.com/asi-utilizan-facebook-las-pymes-mexicanas/>
- Good Growth. (2017). *Good Growth's Social Media Effectiveness Report. Number 4*. On line. Recuperado el 22 de julio de 2018, de <https://goodgrowth.co.uk/wp-content/uploads/2017/08/Good-Growth-Social-Media-Report-August2017.pdf>
- INEGI. (2016a). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015*. México: INEGI.
- INEGI. (2016b). *Resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*. México: INEGI.
- INEGI. (2016c). *Serie de datos del Producto Interno Bruto*. Recuperado el 15 de agosto de 2016, de INEGI: <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/pib/>

- INEGI. (2018a). *Balanza comercial de México. Datos 2018*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/balanza/>
- INEGI. (2018b). Porcentaje de unidades de producción según problemas que afectan el desarrollo de las actividades agropecuarias por entidad federativa. *Encuesta Nacional Agropecuaria 2017*. Ciudad de México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Instituto Superior para el Desarrollo de Internet, ISDI. (2017). *Retos del eCommerce México. Marzo 2017*. Ciudad de México: Instituto Superior para el Desarrollo de Internet en colaboración con The Cocktail. Recuperado el 27 de abril de 2018, de [http://www.isdi.education/sites/default/files/noticias/retos\\_del\\_ecommerce\\_en\\_mexico\\_final\\_1.pdf](http://www.isdi.education/sites/default/files/noticias/retos_del_ecommerce_en_mexico_final_1.pdf)
- Jeon, B. N., Han, K. S., and Lee, M. J. (2006). Determinating factors for the adoption of e-business: the case of SMEs in Korea. *Applied Economics*, 38, 1905-1916.
- Kaplan, A., and Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53, 59-68.
- Karjaluoto, E. (2008). *A Primer in Social Media. Examining the phenomenon, its relevance, promise and risks*. Vancouver: smashLAB.
- Kast, F. E., y Rosenzweig, J. E. (1987). *Administración en las organizaciones* (4a ed.). Ciudad de México: McGRAW HILL.
- Kipkurgat, T., Onyiego, M., and Chemwaina, S. (2016). Impact of social media on agricultural extension in Kenya: A case of Kesses District. *International Journal of Agricultural Extension and Rural Development Studies*, 3(1), 30-36.



- Lavin, I. (2017). *Redes Sociales y PYMES*. Recuperado el 22 de julio de 2018, de Milenio: <http://www.milenio.com/opinion/ivan-lavin/el-santo-grial/redes-sociales-y-las-pymes>
- LeBoeuf, J., De Schutter, A., DeKlein, K., Hamilton, R., Dupuis, T., and Trueman, C. (2012). *Exploring Social Media and Smartphone Use in Ontario Agriculture*. Obtenido de <https://onvegetables.files.wordpress.com/2012/07/highlights2.pdf>
- López, E. (2017). *Pymes ganan más clientes al usar chatbots en redes sociales*. Recuperado el 23 de julio de 2018, de El empresario.mx: <http://elempresario.mx/guia-util/pymes-ganan-mas-clientes-al-usar-chatbots-redes-sociales>
- Millán Pereira, J. L. (1993). *La economía de la información*. Madrid: Editorial Trotta.
- Miller, C., Saroja, V., and Linder, C. (2013). *ICT uses for inclusive agricultural value chains*. Roma: FAO.
- Moreno, M. (2014). *El Gran Libro del Community Manager*. Gestión 2000.
- Morning Consult. (2018). *Economic Impact Survey. Small businesses are growing with Facebook in Mexico*. Morning Consultant. Recuperado el 27 de abril de 2018, de <https://facebook.morningconsultintelligence.com/countries/mexico/>
- Nieto, A. (2017). *Las 30 Redes sociales más utilizadas*. Obtenido de WebEmpresa20.com: <http://www.webempresa20.com/blog/las-30-redes-sociales-mas-utilizadas.html>
- Nuño de León, P. d. (2012). *Administración de pequeñas empresas* (1a ed.). Tlalnepantla, México: Red Tercer Milenio S.C.
- OCDE. (2015). *Estudios Territoriales de la OCDE. Valle de México, México*. Paris: OCDE Publishing. doi:<http://dx.doi.org/10.1787/9789264245174-en>

- Parveen, F., Ismawati, J., and Ainin S. (2016). Social media's impact on organizational performance and entrepreneurial orientation in organizations. *Management Decision*, 54(9), 2208-2234.
- Pérez-Rios, J., Sánchez-Mayoral, P., y Puche-Regaliza, J. (2008). Sistemas de Información y Cibernética Organizacional. *II International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, XII Congreso de Ingeniería de Organización*. (págs. 417-427). Burgos: 3-5 de septiembre.
- Ponce, I. (2012). *MONOGRÁFICO: Redes Sociales*. Recuperado el 02 de Febrero de 2018, de Observatorio Tecnológico: <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/en/internet/web-20/1043-redes-sociales?start=3>
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York: The Free Press.
- Porter, M., and Millar, V. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 63, 149-161.
- PROMEXICO. (2014). *PYMES, elabón fundamental para el crecimiento en México*. Recuperado el 16 de agosto de 2016, de PROMEXICO: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.htm>
- Real Academia Española. (2001). *Empresa - Significado*. Recuperado el 11 de marzo de 2018, de Enclave RAE: [dle.rae.es](http://dle.rae.es)
- Regaliza, J. (2012). Cibernética organizacional: Modelo de sistema viable. *DYNA-Ingeniería e Industria*, 87(4), 372-375.
- Rivera, L. (02 de Junio de 2017). *Conecta Facebook a 1.5 millones de pymes*. Recuperado el 29 de Enero de 2018, de Reforma: <http://www.reforma.com/aplicacioneslibre/articulo/default.aspx?id=1128660&md5=20b8d052bd9b550a1d566704007ad894&ta=0dfdbac11765226904c16cb9ad1b2efe>

- Romero, A. (2013). *Pymes agrícolas sin protección en México*. Recuperado el 13 de agosto de 2016, de El Economista: <http://eempreario.mx/actualidad/pymes-agropecuarias-esenciales-productividad-pais>
- Saavedra-García, M. L., & Tapia-Sánchez, B. (2013). El uso de las tecnologías de información y comunicación TIC en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyME) industriales mexicanas. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 10, 85-104.
- Secretaría de Economía. (30 de Diciembre de 2002). Artículo 3 de Conceptos Generales. *Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. México.
- Shah, A. (2005). The foundations of successful strategy implementation: Overcoming the obstacles. *Global Business Review*, 6, 293-302.
- Stanley, S. (2013). *Harnessing Social Media in Agriculture*. NZ: Nuffield Scholar.
- Talamini, E., Murad, G., and Ferreira, V. (2010). Merging netchain and social network: Introducing the "social netchain" concept as an analytical framework in the agricultural sector. *African Journal of Business Management*, 4(13), 2981-2993.
- Torres-Garibay, R. (2016). Impacto de Información y Comunicación en las Organizaciones. En D. A. Reyes-Echeagaray, *Tecnologías de Información y Comunicación en las Organizaciones* (págs. 21-27). México: Publicaciones Empresariales UNAM, FCA Publishing.
- Vassiliadou, S., Vogiatzi, M., Amygdalas, T., and Mpoutakidis, D. (2011). The use of Social Media among students of Technology Agriculture and their role in promoting agribusiness. *Proceedings of the International Conference on Information and Communication Technologies for Sustainable Agri-production and Environment (HAICTA 2011)*, (págs. 203-211). Skiathos.
- World Economic Forum. (2016). *The Global Information Technology Report 2016*. [www.weforum.org/gitr](http://www.weforum.org/gitr). Recuperado el 5 de mayo de 2017

# **ANEXOS**

Anexo 1. Cuestionario de prueba piloto

Anexo 2. Cuestionario de prueba final

## Anexo 1. Cuestionario de prueba piloto

Por favor, seleccione la o las respuestas que considera apropiadas en función a sus expectativas, conocimientos y/o experiencias acerca del uso de redes sociales por las empresas del sector agropecuario/industrial.

1. Especifique giro económico de su empresa

Producción                       Comercio                       Servicios

2. Especifique el ramo dentro de la agroindustria al que dedica su principal actividad económica

Hortalizas                       Forestal  
 Frutales                       Ornamentales  
 Ganado                       Productos derivados  
 Pesca                       Otro: \_\_\_\_\_

3. Especifique el número de empleados de la empresa

0-10                       11-50                       51-100  
empleados                      empleados                      empleados

4. Especifique la entidad federativa donde se ubica su empresa

Aguascalientes                       Guanajuato                       Quintana Roo  
 Baja California                       Guerrero                       San Luis Potosí  
 Baja California Sur                       Hidalgo                       Sinaloa  
 Campeche                       Jalisco                       Sonora  
 Chiapas                       Michoacán                       Tabasco  
 Chihuahua                       Morelos                       Tamaulipas  
 Coahuila                       Nayarit                       Tlaxcala  
 Colima                       Nuevo León                       Veracruz  
 Distrito Federal                       Oaxaca                       Yucatán  
 Durango                       Puebla                       Zacatecas  
 Estado de México

5. Especifique el rol que tiene dentro de la empresa en cuanto a la toma de decisiones organizacionales.

Dueño o socio                       Director o gerente                       Empleado

6. ¿Su empresa tiene página web o presencia en plataformas virtuales como directorios electrónicos?

Si                       No

7. ¿Su empresa tiene presencia en redes sociales?

Si (**Salte a la pregunta 13**)                       No (**Continúe en la pregunta 8**)

8. ¿A qué atribuye que su empresa no tenga presencia en redes sociales?

- Falta de conocimiento                       No se necesita  
 Es costoso                                       Implica tiempo  
 Otras razones:

9. ¿Qué ventajas considera que aportan las redes sociales a las empresas? Enumere por nivel de importancia, donde 1 es muy importante y 7 es poco importante.

- Permiten conocer las necesidades y tendencias del mercado objetivo       Facilitan la comunicación de la empresa con clientes.       Aumentan la visibilidad de una marca
- Ayudan a crear redes de valor       Anulan las barreras geográficas y temporales       Se pueden promocionar productos o servicios a bajo costo
- Otros: \_\_\_\_\_

10. ¿Le gustaría que en el futuro, su empresa tuviera presencia en redes sociales?

- Si                                       No                                       No se

11. ¿El/los tomadores de decisiones de su empresa tiene presencia en redes sociales?

- Si                                       No                                       No se

12. Agradecemos su colaboración, finalmente ¿estaría dispuesto a participar en una próxima encuesta respecto a las TIC en el sector agropecuario?

- Si                                       No                                       No depende de mí

**Si contestó Si a la pregunta 7, responda a continuación.**

13. ¿Cuántos meses de antigüedad tiene su empresa en redes sociales?

- Menos de 6 meses                       Entre 6 y 12 meses                       Más de 12 meses

14. ¿Qué nivel de conocimiento considera tener sobre redes sociales?

( ) Bajo: He escuchado de redes sociales pero desconozco sus beneficios  
 ( ) Medio: Conozco algunas redes sociales y sus beneficios, pero no lo suficiente para implementar y monitorear estrategias de marketing digital.  
 ( ) Alto: Puedo diseñar, implementar y monitorear estrategias de marketing digital a través de redes sociales

15. ¿Por qué considera que se decidió adoptar redes sociales a su empresa?

16. Seleccione las redes sociales en las que tiene presencia su empresa y de un porcentaje del 1 al 100, del nivel de relevancia para su organización.

- |                   |                          |
|-------------------|--------------------------|
| ( ) Facebook __   | ( ) WhatsApp__           |
| ( ) Twitter __    | ( ) Correo electrónico__ |
| ( ) Google Plus__ | ( ) Instagram__          |
| ( ) YouTube__     | ( ) Tumblr__             |
| ( ) LinkedIn__    | ( ) Otras: _____         |

17. ¿Quién administra las redes sociales de su empresa?

- ( ) Tomador(es) de decisiones      de ( ) Empleado de la empresa      ( ) Externo

18. Enumere por nivel de importancia, el medio por el cual se consulta y/o gestionan las redes sociales de su empresa, donde 1 es más frecuente y 3 es poco frecuente.

- ( ) Smartphones      ( ) Tablet      ( ) Computadora  
 ( ) Otro: \_\_\_\_\_

19. Especifique la frecuencia con la que la empresa usa las redes sociales para contactar, promocionar o compartir información de la misma.

- ( ) Más de 1 vez a la semana      ( ) De 1 a 4 veces al mes      ( ) Casi no se usa

20. Especifique por nivel de relevancia, el tipo de información que publica o consume a través de redes sociales para su empresa, donde 1 es muy relevante y 6 es poco relevante.

- ( ) Tendencias de mercado      ( ) Identificación de clientes y/o socios potenciales      ( ) Financiamiento público o privado  
 ( ) Otros: \_\_\_\_\_

( ) Contratación de  
Transferencia de servicios (consultoría,  
tecnología mantenimiento de equipo e  
instalaciones, etc.)

21. ¿Considera que el uso de redes sociales ha cumplido las expectativas de la empresa?

( ) Si ( ) No ( ) No se

22. ¿Qué beneficios ha ofrecido el uso de redes sociales a su empresa?

( ) Permiten conocer las necesidades y tendencias del mercado objetivo  
( ) Facilitan la comunicación de la empresa con clientes.  
( ) Aumentan la visibilidad de una marca  
( ) Anulan las barreras geográficas y temporales  
( ) Ayudan a crear redes de valor (cadena de valor)  
( ) Se pueden promocionar productos o servicios a bajo costo

( ) Otros: \_\_\_\_\_

23. ¿Percibe desventajas del uso de redes sociales para su organización?

( ) Si ( ) No (Salte a la pregunta 25) ( ) No sé (Salte a la pregunta 25)

24. Enumere por nivel de importancia, las desventajas que percibe del uso de redes sociales para su empresa, donde 1 es muy importante y 7 poco importante.

( ) Se necesitan conocimientos especializados  
( ) Se pierde contacto personal con la contraparte  
( ) Es costoso  
( ) Se expone a críticas negativas  
( ) Implica tiempo  
( ) Problemas de seguridad o privacidad  
( ) Otros: \_\_\_\_\_

25. Agradecemos su colaboración, finalmente ¿estaría dispuesto a participar en una próxima encuesta respecto a las TIC en el sector agropecuario?

( ) Si ( ) No ( ) No depende de mí



**Empresa:**

**Página web:**

**Contacto (opcional):**

## Anexo 2. Cuestionario de encuesta

### Sección 1. Información general de las empresas

#### Uso de Redes sociales

La presente encuesta tiene como objetivo coleccionar información acerca de las expectativas, conocimientos y experiencias de las PYMES en el sector agropecuario/agroindustrial sobre el uso de las redes sociales.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación.

Por favor, seleccione las respuestas que se alinean a su experiencia.

#### Nombre de la Empresa (opcional)

Your answer

---

#### Giro económico de la empresa \*

- Producción
- Comercio
- Servicios

#### Subsector al que se dedica la empresa? \*

- Frutales
- Hortalizas
- Cereales y leguminosas
- Ganado
  
- Pesca
- Alimentos y bebidas
- Insumos
- Other: \_\_\_\_\_

Número de empleados en su organización \*

- 0-10 empleados
- 11-50 empleados
- 51-100 empleados

¿Su empresa tiene presencia en redes sociales como Facebook, Twitter o similares? \*

- Si
- No

NEXT

Never submit passwords through Google Forms.

## Sección 2. Dirigido a las empresas que no tienen presencia en redes

**Si respondió que No a la pregunta anterior, por favor conteste lo siguiente:**

¿A qué atribuye que su empresa no tenga presencia en redes sociales?

	Influye mucho	Influye poco	No influye
Falta de conocimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es costoso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No es necesario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implica tiempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otras razones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**sociales**

¿Qué ventajas percibe del uso de las redes sociales por las Pymes?

Your answer

---

Así mismo, ¿Percibe desventajas en el uso de redes sociales por las Pymes?

Your answer

---

¿Los tomadores de decisiones y/o empleados usan cuentas personales en redes sociales (Facebook, WhatsApp u otras), para beneficio de la empresa?

- Sí
- No
- Tal vez

¿Cuales son las redes sociales más usadas por los tomadores de decisiones y empleados?

	Siempre	Frecuentemente	Pocas veces	Nunca
Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
WhatsApp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Twitter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instagram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LinkedIn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Para el beneficio de la empresa ¿Cómo utilizan sus cuentas personales en redes sociales?

Para facilitar la comunicación con clientes, proveedores, otros.

Para conocer necesidades o tendencias del mercado

Aumentar la visibilidad de la marca

Promocionar productos y servicios

Other: \_\_\_\_\_

De contestar No ¿Considera adecuado que la empresa comience a utilizar redes sociales propias?

Si

No

Tal vez

BACK

SUBMIT

### Sección 3. Dirigido a las empresas que sí tienen presencia en redes sociales

Si respondió que Si a la pregunta anterior, por favor conteste lo siguiente:

¿En que redes sociales tiene presencia la empresa?

- Facebook
- Whatsapp
- Twitter
- Google Plus
- Instagram
- LinkedIn
- YouTube
- Other: \_\_\_\_\_

¿Cuanto tiempo tiene la empresa usando redes sociales?

- Menos de 1 año
- De 1 a 2 años
- Más de 2 años

¿Quien administra las redes sociales de la empresa?

- Dueño o tomador de decisiones
- Empleado
- Externo
- Other: \_\_\_\_\_

¿Que nivel de conocimiento tiene el gestor de redes sociales de su empresa?

Bajo = Ha escuchado de redes sociales pero desconoce sus beneficios Medio = No conoce lo suficiente para implementar y monitorear estrategias de marketing digital Alto = Conocimientos avanzados en uso de redes sociales y marketing digital

- Bajo
- Medio
- Alto

¿Los tomadores de decisiones y/o empleados usan cuentas personales en redes sociales para beneficio de la empresa?

- Sí
- No
- Tal vez

Dentro de la empresa ¿Qué redes sociales utilizan para comunicarse entre empleados y empleadores? ¿Con qué frecuencia?

Siempre      Frecuentemente      Algunas veces      Nunca

Facebook

Whatsapp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Twitter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LinkedIn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Google Plus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instagram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otros:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuera de la empresa ¿Qué redes sociales utilizan para comunicarse con clientes, proveedores u otros? ¿Con qué frecuencia?

	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca
Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Whatsapp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Twitter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LinkedIn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Google Plus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instagram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otros:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Además de ser medio de comunicación ¿Actualmente qué otros usos dan a las redes sociales de la empresa?



- Para conocer las necesidades y tendencias del mercado
- Identificar clientes y socios potenciales
- Aumentar la visibilidad de la marca
- Promocionar productos y servicios
- Contratación de servicios (consultaría, mantenimiento, etc.)
- Other: \_\_\_\_\_

**¿Considera que las redes sociales influyen o han influido positivamente en el fortalecimiento de la red de negocios de la empresa? \***

Es decir, sobre la relación con sus proveedores, distribuidores, clientes y/o consumidores

	1	2	3	4	
No influye	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Si, influyen mucho

**¿De qué manera han influido las redes sociales en el fortalecimiento de la red de negocios de la empresa?**

1 = No influye 4 = Influye mucho

	1	2	3	4
Incremento en ventas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Difusión de la marca o empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identificación de clientes y socios potenciales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ampliación o diversificación del negocio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Percibe alguna desventaja del uso de las redes sociales para la empresa?

Your answer

---

BACK

SUBMIT

## Índice de Cuadros

Cuadro 1. Clasificación de empresas por número de trabajadores, según ramo productivo .....	6
Cuadro 2. Participación en la economía nacional de las empresas según su clasificación .....	7
Cuadro 3. Comparación de los Estratos de Unidades Económicas en el Sector Rural y Pesquero de México según su ingreso por ventas .....	9
Cuadro 4. Clasificación de redes sociales.....	44
Cuadro 5. Redes sociales verticales, ordenadas por subcategorías de acuerdo con Ponce (2012) ....	46
Cuadro 6. Tabla de frecuencias de empresas encuestadas por subsector productivo .....	70
Cuadro 7. Tabla de frecuencias del nivel de conocimiento en redes sociales según tamaño de la empresa.....	78

## Índice de Ilustraciones

Figura 1. Redes sociales utilizadas en México en el 2017 .....	15
Figura 2. Representación de un sistema abierto.....	26
Figura 3. Modelo de sistemas de Katz y Kahn .....	29
Figura 4. Modelo de sistemas viables de Stafford Beer.....	32
Figura 5. Elementos de una relación de comunicación. ....	34
Figura 6. Cadena de valor genérica .....	36
Figura 7. Cadena de valor de un sector productivo .....	37
Figura 8. Impacto de las TIC en el desempeño de la empresa. ....	39
Figura 9. Mapeo del uso de redes sociales en una cadena de valor.....	52
Figura 10. Giro económico de las empresas encuestadas. ....	67
Figura 11. Rango de número empleados en la empresa.....	68
Figura 12. Proporción de empresas encuestadas por número de empleados. ....	69
Figura 13. Giro económico de las empresas encuestadas .....	69
Figura 14. Proporción de empresas sobre la pregunta ¿Está familiarizado con el concepto cadena de valor? .....	71
Figura 15. Proporción de las empresas que tienen redes sociales, según el tamaño de la misma.....	75
Figura 16. Redes sociales en las que las empresas tienen presencia .....	75
Figura 17. Proporción de las empresas según el tiempo que llevan en redes sociales.....	76
Figura 18. Administrador de las redes sociales en las empresas encuestadas .....	77
Figura 19. Proporción de las empresas según la persona que administra las redes sociales.....	77
Figura 20. Nivel de conocimiento de redes sociales de las empresas encuestadas.....	78
Figura 21. Frecuencia de redes sociales usadas por las empresas para comunicación entre empleados y empleadores .....	79
Figura 22. Frecuencia de redes sociales usadas por las empresas para comunicación con clientes, proveedores u otros actores en su red de negocio.....	80
Figura 23. Proporción de usos de las redes sociales, adicional como herramienta de comunicación. ....	80
Figura 24. Influencia de las redes sociales en el fortalecimiento de la red de negocios de las pymes .....	81

Figura 25. Influencia de las redes sociales en actividades específicas para el fortalecimiento de la red de negocios de las pymes .....	82
Figura 26. Principales razones por las que las empresas no tienen presencia en redes sociales. ....	83
Figura 27. Frecuencia del uso de redes sociales personales por los dueños y empleados para beneficio de la empresa.....	84
Figura 28. Usos específicos de las redes sociales personales de los dueños y empleados para beneficio de la empresa.....	84
Figura 29. Representación basada en el modelo de sistemas viables de una pyme y el uso de redes sociales.....	86